

RELATS - FORO RLT 2017

NORMATIVA SOBRE REPRESENTACION EN EL LUGAR DE TRABAJO EN PAISES VARIOS

OIT, Arrigo y Casale, 2010

AUSTRALIA

Participación Representativa de los Trabajadores

La participación representativa de los trabajadores (PRT) ha estado históricamente enfocada en el sindicalismo comercial. Las formas de representación no sindicalizadas de los trabajadores están menos institucionalizadas que en otros países industrializados, y no existe legislación para los comités de empresa. Los Comités Consultivos Conjuntos (JCC por sus siglas en inglés) son los que más se asemejan al equivalente de los comités de empresa de Australia, y son la forma más común de PRT, aparte de los sindicatos. Los JCC difieren de los comités de empresa establecidos legalmente en que ellos mayormente son el producto de una iniciativa unilateral de la gerencia, o de un acuerdo sindicato-gerencia. Los Comités Consultivos Conjuntos también varían considerablemente en términos de su composición, jurisdicción, poderes y su nivel organizacional de operaciones. Dichos Comités generalmente incluyen hasta 50 por ciento de los gerentes, así como de los representantes de los trabajadores. Estos últimos algunas veces son designados por la gerencia, algunas veces por los sindicatos o por una combinación de ambos, y parece que cada vez más los trabajadores tienen menos oportunidad de elegirlos directamente. Los JCC habitualmente tienen un rol asesor para con la gerencia, siempre son restringidos en su jurisdicción a un pequeño margen de temas, y siempre tienen competencias específicas por un tiempo limitado (grupos de trabajo). Desde 1990 hasta 1995 el porcentaje de centros de trabajo con 20 o más trabajadores que tenían presencia en los JCC,

se duplicó, de 14 a 33 por ciento. Estos Comités son mucho más comunes en el sector público, e los grandes centros de trabajo y en los centros de trabajo sindicalizados. En comparación con los comités de empresa al estilo europeo, los JCC sufren una serie de limitaciones como una forma de verdadera representación o derecho a opinar de los trabajadores. Al punto de que ellos dependen del criterio de la gerencia en su formación, estructura y poderes, sus limitaciones son, por ende, claras. Cuando los Comités dependen del convenio con los sindicatos, su viabilidad, como enfoque de representación general de la voz del empleador, también es duramente restringida por la declinación del nivel de cobertura del sindicato, y por el hecho de que una mayoría de los trabajadores y centros de trabajo no están sindicalizados.

Las evidencias disponibles de los estudios de caso, así como de las encuestas, indican que los

JCC de Australia son casi exclusivamente consultivos, en vez de tener poderes importantes en la toma de decisiones conjuntas. La inclusión de los representantes de la gerencia en los JCC también limita potencialmente su independencia como una expresión de la voz de los trabajadores.

La información de las encuestas con respecto a la eficacia de los JCC es mayormente positiva en términos del logro de objetivos de la gerencia, particularmente en la mejora de la eficiencia, comunicación y facilitación del cambio organizacional. Sin embargo, esta información deberá tratarse con mucha cautela. Por un lado, mientras los gerentes están usualmente menos representados en los JCC que los que no tienen ese cargo, ellos pueden, sin embargo, desempeñar un rol activo en la estructuración del debate y de las recomendaciones que se formulan. Asimismo, poco se puede decir con respecto a si el debate es simplemente el compartir información de parte de la gerencia, o si implica una consulta significativa. Por lo tanto, es discutible si los trabajadores tienen poderes sólo debido a su capacidad para debatir una serie de temas correspondientes al núcleo del negocio y las funciones operativas de su organización. Por otro lado, los gerentes de recursos humanos son la fuente habitual de información con respecto a la eficacia de los JCC. A pesar de que los delegados de los sindicatos de Australia evaluaron en forma positiva gran parte de la calidad de la información

que proporcionó la gerencia a los JCC, las encuestas basadas en las opiniones de los trabajadores sobre la eficacia de los JCC pueden arrojar resultados bastante diversos

Involucramiento de los Trabajadores en las Normas de Seguridad e Higiene Ocupacional)

La Constitución de la Confederación de Australia no le otorga un poder general para legislar sobre Seguridad e Higiene Ocupacional (OSH), por lo tanto, existen diez estatutos de OSH (seis leyes estatales, dos leyes del territorio, una ley de la Confederación de Australia que abarca a los trabajadores de la Confederación, y otra ley de la Confederación que abarca la industria marítima). También hay leyes de los especialistas en OSH que abarcan la industria minera en algunos estados. Finalmente, en 1985, el gobierno federal legisló para la formación de la Comisión Nacional de Salud y Seguridad Ocupacional (NOHSC por sus siglas en inglés).

La NOHSC fue abolida en el 2005 y remplazada por el Consejo de Seguridad y Compensación de Australia (siglas en inglés ASCC). Las funciones del ASCC incluyen la declaración de las normas nacionales y/o códigos de práctica relativos a los temas de indemnización de los trabajadores y de seguridad e higiene ocupacional según la Ley de Normas. A diferencia del anterior NOHSC, que fue establecido mediante la Ley del Parlamento, el nuevo ASCC fue establecido administrativamente, con funciones y poderes determinados por el gobierno de turno. No obstante, tiene poderes legales para fijar las normas nacionales y los códigos de práctica. El ASCC es un organismo tripartito, cuyos miembros están actualmente representados en los gobiernos federales, estatales y territoriales, en la Cámara de Comercio e Industria de Australia, y en el Consejo Australiano de Sindicatos. Las normas y códigos del ASCC deben ser adoptados por los gobiernos estatales y territoriales antes de que tengan fuerza legal alguna.

Todas las leyes de OSH en Australia prevén la representación de los trabajadores en materia de OSH, principalmente a través de los representantes de instituciones y comités de OSH. No obstante, una vez más, las disposiciones varían notablemente entre las jurisdicciones. En todas las jurisdicciones, excepto en el Territorio del Norte, las leyes de OSH tienen disposiciones para los trabajadores que han sido elegidos como representantes de salud y seguridad. En Victoria, Australia del Sur, la Confederación de Australia y el ACT, los poderes otorgados a

los representantes son bastante amplios, e incluyen los derechos de capacitación, inspección, consulta, información y temas similares. Dichos poderes incluyen la facultad de expedir una notificación provisional de mejora (una notificación por defecto en Australia del Sur), y el derecho a solicitar el cese del empleo (a pesar de que las disposiciones varían entre las jurisdicciones). Australia Occidental, Queensland y Tasmania otorgan poderes consultivos mucho menores a los representantes. Los estatutos del Territorio de Tasmania y del Territorio del Norte codifican el derecho consuetudinario de un trabajador a rehusar a realizar trabajos riesgosos. Cada uno de los estatutos contiene disposiciones para los comités de salud y seguridad, compuestos por representantes de los empleadores y de los trabajadores. En el Territorio del Norte, todas las consultas se llevan a cabo a través de comités de salud y seguridad. Hasta la ley del año 2000, en el Nuevo Gales del Sur, la participación de los trabajadores solamente era a través de comités de salud y seguridad, a pesar de que se otorgaba a los miembros algunos derechos (por ejemplo, derecho a la inspección e información), semejantes a aquéllos otorgados a los representantes de salud y seguridad. La Ley del año 2000 sobre OSH, impuso a los empleadores la obligación de consultar con sus trabajadores para permitir que los trabajadores tomaran parte en las decisiones que afectaran su OSH. La consulta se puede llevar a cabo a través de los representantes o comités de salud y seguridad, o mediante cualquier otra modalidad acordada por los empleadores y los trabajadores. Si uno de los trabajadores contratados por el empleador lo solicita, los trabajadores deberán elegir por lo menos a un representante de salud y seguridad. Las disposiciones parecen ser más débiles que las de los representantes de la salud y seguridad en Victoria. Ha habido muy poca investigación empírica sobre la operación de disposiciones para los representantes de salud y seguridad. La información que allí existe sugiere que la incorporación de los representantes ha causado grandes cambios en las actitudes y prácticas de OSH. Los representantes trabajan mejor cuando la legislación de OSH les confiere un rol significativo, y cuando la gerencia adopta una actitud positiva con respecto a la OSH, y da a los representantes el tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones. Un factor adicional en el éxito de las disposiciones para los representantes es el apoyo sindical.

Una perspectiva general de la legislación de OSH en Australia demuestra la falta de uniformidad. Aún si el análisis está limitado al código de leyes, las diferencias en los términos de las normas regulatorias, las diferencias en las sanciones (particularmente los niveles de las multas, y el uso de notificaciones de infracción), y la variación en las disposiciones de salud y seguridad para los representantes, es un tema de gran preocupación. La falta de uniformidad es aún mayor si el análisis se amplía, como debería, a las prácticas de inspección y de hacer cumplir las leyes. Existe una necesidad urgente de que los reguladores de OSH de las diversas jurisdicciones desarrollen políticas y estrategias uniformes para hacer cumplir las normas. Un segundo punto digno de mencionar es la necesidad de que los reguladores de OSH presten mayor atención a las relaciones de trabajo aparte de la relación tradicional de empleo. Con los cambios dramáticos que están ocurriendo en el mercado laboral de Australia, como reflejo de los cambios que se están sucediendo en todas partes del mundo, los reguladores deben desarrollar normas, material de orientación, programas de inspección y estrategias para la aplicación de las normas, que tomen en cuenta la subcontratación, la contratación de la mano de obra, el trabajo a domicilio y las modalidades de franquicia. Es especialmente importante la necesidad de pensar de una manera más flexible acerca de los representantes de la salud y la seguridad. Actualmente las disposiciones están limitadas a los trabajadores, y excluyen a los subcontratistas y afines. Debe examinarse la evolución de acontecimientos en Europa con respecto a los representantes regionales de OSH. En tercer lugar, una omisión importante en la mayor parte de las leyes de OSH en Australia cuando se comparan con sus contrapartes en Europa, es la falta de requisitos para que los empleadores promuevan el uso de servicios de salud multidisciplinarios. Algunas de las leyes australianas tienen disposiciones blandas obligando a que los empleadores contraten o empleen los servicios de expertos en OSH, con la finalidad de eximirse de sus obligaciones, pero no existe una intención sistemática que requiera que los empleadores contraten a expertos en OSH. La mejor de todas las disposiciones parece ser la de Queensland, que estipula que un empleador debe designar a un funcionario de salud y seguridad en el centro de trabajo cuando haya treinta (30) o más trabajadores que laboran en un

determinado centro de trabajo; o, donde haya menos de treinta (30) trabajadores, pero que el empleador estime que es necesaria dicha designación.

Planes de Propiedad Accionaria de los Trabajadores

Los planes de propiedad accionaria de los trabajadores (siglas en inglés ESO) han funcionado en Australia por lo menos desde los años 50, a pesar de haber sido un tema que recién desde 1974 se constituyó en un tema especial en la legislación federal. No existe un mandato para la forma de los planes ESO en Australia. Este hecho tiene coherencia con una amplia historia de renuencia del gobierno para interferir en los asuntos de gestión interna de la empresa, mediante sistemas de mandato formales del involucramiento de los trabajadores. La única regulación pública que corresponde directamente a los planes ESO tiene naturaleza concesionaria en el área de la carga fiscal, y de los requisitos para los procedimientos del derecho societario. El concepto de que los trabajadores posean acciones en la compañía para la cual trabajan ha recibido el apoyo de dos partidos (aunque no siempre se ha mantenido) en Australia por cerca de treinta (30) años. En 1995, el entonces Gobierno Laboral introdujo un sistema de concesión fiscal, mientras que el Gobierno de Coalición entró al poder, en 1996, con una política de duplicar la concesión ofrecida por ese régimen. Fomentar los programas ESO sigue siendo parte del Programa de Gobierno, en tanto que en febrero 2004 el Ministro de Empleo y Relaciones Laborales, Kevin Andrews, anunció la meta de doblar los planes de ESO en los centros de trabajo para el 2009, de 5.5 por ciento de trabajadores a 11 por ciento. Los planes ESO incluyen las operaciones relacionadas con la distribución del capital social; los puntos de partida generales para su regulación legal son las disposiciones de la Ley de Corporaciones de 2001 correspondientes y, para las compañías cotizables, las normas de la Bolsa de Valores de Australia (ASX). Una pequeña parte de la lista de normas de la ASX tratan particularmente sobre la regulación de 'planes de incentivos para los trabajadores', pero solamente con respecto a la provisión de excepciones para la emisión de acciones que están bajo dichos planes, a partir de los requisitos para la adquisición y emisión de acciones en caso de que cumplan determinados prerequisites esenciales (mayormente con la aprobación del accionista). Con

respecto a la regulación dirigida, sin embargo, existen dos fuentes importantes: la regulación facilitativa a través del Pedido No. 184 de la Comisión de Valores e Inversiones de Australia ('ASIC por sus siglas en inglés') y su Declaración de Política 49, así como las concesiones tributarias según la División 13A de la *Ley de Justicia Fiscal*, 1936. Es importante resaltar algunas otras influencias legales y, para completarlas, considerar el trabajo de promoción de la Unidad de Desarrollo de ESO del Gobierno Federal. Las normas generales del derecho societario relativas a la emisión de capital social son, claramente, fuentes importantes de la regulación legal de los planes ESO. Considera, por ejemplo, la aplicación general de las obligaciones de los directores para asegurar que una decisión de los mismos de emitir acciones se tome de buena fe en favor de los intereses de la compañía; y la exoneración 260A del plan ESO de la Ley de Corporaciones de 2001, correspondiente a las limitaciones en una compañía que ayude económicamente a una persona a adquirir sus acciones. La Comisión de Valores e Inversiones de Australia (ASIC) es el organismo regulatorio pertinente, en función de la aplicación del derecho societario a los planes ESO, y se le concede amplios poderes de investigación y regulación para hacer cumplir las leyes, según la *Comisión de Valores e Inversiones de Australia de 2001*. También equilibra los roles de facilitación de la protección del inversionista y del mercado financiero, y es en este contexto que la principal fuente de derecho societario de la regulación del esquema ESO, constituye la exoneración condicional de las disposiciones de divulgación y autorización de la *Ley de Corporaciones de 2001* provista por ASIC: Estas disposiciones están consolidadas en el Pedido (03/184). El interés subyacente de ASIC en este campo es equilibrar el fomento del beneficio trabajadores-empleador a largo plazo, asegurando la protección adecuada de los trabajadores y el hecho de que el objetivo de la oferta de acciones es una participación no una recaudación de fondos. La Declaración de Política (PS 49) provista por ASIC señala que existen tres condiciones fundamentales que deben cumplirse para que se otorgue esta exoneración condicional (además de otras condiciones que regulan el uso de una estructura de fondos): a) El objetivo de una oferta ESO no es el de ser una recaudación de fondos [PS 49.32] – se pone en práctica esta política

mediante un límite de 5 por ciento del número de acciones que pueden emitirse bajo un plan de propiedad accionaria de los trabajadores; b) Debe existir interdependencia mutua [PS 49.37] – la naturaleza de la relación empleado-empleador, en lugar de la cobertura del plan ESO, será considerada en una base de caso por caso; y c) Debe existir una divulgación adecuada [PS 49.41] – las acciones deberán figurar en la lista (o deben estar a punto de figurar en una lista) de una bolsa de valores aprobada, y el documento de oferta debe incluir las normas del plan [PS 49.46].

El Rol de las Leyes y Reglamentos podría resumirse como sigue: En primer lugar, la ley puede apoyar la innovación organizacional, dando a los trabajadores la confianza de que existe algún tipo de supervisión gubernamental de un nuevo proceso o sistema, y que no es simplemente un 'capricho gerencial'. Desde este punto de vista, un mayor respaldo y supervisión gubernamental de los planes ESO, podría producir un aumento de dichos planes. En segundo lugar, gran parte del debate sobre la política australiana para la regulación del plan ESO se enfoca en el sistema de concesión fiscal, y muestra algunos de los dilemas de utilizar concesiones fiscales como un instrumento regulatorio. Con respecto a dichas medidas, muchas veces se sostiene que éstas pueden estrechar la base fiscal para obtener una dudosa ventaja de la política pública. Las concesiones fiscales también sólo pueden beneficiar a aquéllos que ya tienen una tendencia al ahorro, especialmente si la propiedad accionaria de los trabajadores está dominada en gran parte por personas que tienen ingresos superiores.

Programas de involucramiento de los trabajadores)

Los programas de involucramiento de los trabajadores (IE) en Australia han variado en las últimas décadas. Los primeros experimentos sobre el involucramiento ocurrieron a comienzos de la década de los 70 y los inició la gerencia en respuesta a la escasez del mercado laboral. Se dio principal atención a la reestructuración de puestos y a la consulta conjunta, sin embargo, estas iniciativas no atrajeron el apoyo de los sindicatos. Esta oleada de interés terminó cuando los mercados laborales se flexibilizaron al final de la década de los 70. La segunda oleada de interés comenzó en los primeros años de la década de los 80. Los sindicatos iniciaron los planes de involucramiento, los cuales estaban basados mayormente en problemas, y estaban

relacionados con la redistribución del poder en el lugar de trabajo. El interés de los sindicatos en los planes de involucramiento fue una respuesta a las deterioradas condiciones económicas que existían, y coincidió con la elección federal de un gobierno pro-trabajadores. El gobierno federal suministró fondos para los proyectos que demostraron las mejores prácticas, lo cual implicó la provisión de fondos a las organizaciones para el establecimiento de programas de involucramiento, con la esperanza de que éstos sirvieran de estímulo para que otras organizaciones los continuaran. El gobierno federal también aprobó la legislación que promovía el involucramiento de una variedad de temas, que abarcaban la seguridad e higiene ocupacional y la discriminación positiva. Las primeras acciones de negociación en la empresa también propiciaron el interés en los programas de involucramiento, debido a que se estimuló a los sindicatos y trabajadores para que participaran en el proceso de negociación. La tercera oleada de interés en el IE empezó a mediados de la década de los 90 y es significativamente diferente de las dos primeras oleadas. Los programas de involucramiento son considerados como una herramienta que puede mejorar el rendimiento organizacional. Las formas de involucramiento son más individualistas y generalmente no incluyen el compartir ningún poder en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Además, la Ley de Relaciones de Trabajo de 1996 (la misma que estableció el actual sistema de negociación en la empresa) eliminó todos los requisitos del IE en el proceso de negociación. Los estudios de caso y las investigaciones evidencian el rol crítico que tuvo la gerencia en la experiencia australiana sobre el IE: en realidad, la gerencia inició la mayoría de los planes del IE. Además, los críticos sostienen que la gerencia en Australia usualmente opta por planes que no amenazan la prerrogativa gerencial. De acuerdo a algunas opiniones, la gerencia en Australia solamente apoya los niveles bajos del IE en la toma de decisiones, en tanto que mantiene el control en las decisiones estratégicas. Según otros especialistas, la gerencia continúa preocupándose, en gran medida, de la autoridad y la jurisdicción, y no de aumentar el alcance de la influencia de los trabajadores en el centro de trabajo. Finalmente, puede decirse que mientras los planes típicos proveen una salida para los trabajadores, y un sentido de identificación con la organización, ellos escasamente ponen restricciones a la prerrogativa gerencial.

Participación a Nivel de la Industria

La Comisión Australiana de Revisión de Leyes y Sistemas de Relaciones Laborales (Committee of Review into Australian Industrial Relations Law and Systems) propuso, en su Informe de 1985, el establecimiento de comités consultivos industriales vinculados a los procesos de conciliación y arbitraje. En las palabras de la Comisión: Los comités podrían ser la expresión de un proceso informal no legal pero estructurado, por el cual se alienta a que las partes dentro de una industria se reúnan para debatir los temas de relaciones laborales que afectan la industria. Los Miembros de la Comisión, a través del sistema de debate existente, estarían disponibles para actuar como Presidentes. La legislación podría prever que los miembros de la Comisión fomenten la formación de dichos organismos en las industrias, en las cuales ellos creen que éstos podrían contribuir a la prevención de conflictos laborales. La Ley también podría requerir que los miembros de la Comisión, dentro del sistema de panel, actúen como Presidentes de dichos organismos a solicitud de las partes. Como un empuje adicional, se podría prever que la Oficina del Registrador Industrial preste servicios de secretaría para los comités de industria de este tipo. Una característica de dichas modalidades sería que los acuerdos alcanzados y las decisiones tomadas fueran tramitados mediante procesos formales de la Comisión. Los procesos formales de resolución de conflictos por conciliación y arbitraje no serían afectados por la existencia de dichos comités consultivos industriales. Bajo la Sec. 198 de la Ley de Relaciones Laborales de 1996 del Estado de Nueva Gales del Sur, la comisión industrial de dicho Estado puede establecer un comité industrial relacionado con parte o el total de alguna industria u ocupación. Dicho comité está formado por un miembro designado por la comisión que actúa como presidente, y un número igual de representantes tanto de empleadores como de empleados. Los comités industriales ejercen las funciones de la comisión con relación a la industria para la cual han sido constituidos. En Queensland, la Ley de Relaciones Laborales de 1999 prevé el establecimiento de la Comisión Consultiva Presidencial y la Comisión Consultiva de Relaciones Laborales. Recientemente ha habido un llamado para el establecimiento de comités de empresa en las industrias de determinado tamaño. Esta sugerencia toma como modelo los esquemas existentes en Europa y el Japón. Sin embargo,

según las palabras del libro principal escrito sobre el tema, "The sentiments are admirable" (Los sentimientos son admirables) - pero si el sistema de comités de empresa alguna vez pudieran llegar a concretarse en Australia, frente a una probable oposición de los empleadores y, muy posiblemente, también de los sindicatos, eso bien podría ser otra historia'.

Al final de la década de los años 90, surgió una tendencia entre algunos empleadores hacia un enfoque cooperativo de las negociaciones salariales a nivel de la industria. En gran medida, este hecho fue una respuesta a las campañas sindicales para crear convenios marco como un medio de regresar a la negociación colectiva en toda la industria. La campaña del año 2000 fue lanzada por los sindicatos de la industria del metal en 1999, y un empleador de alto nivel,

Email Ltd., fue el primero en estar de acuerdo. El convenio Email cubre 30 fábricas en cinco Estados, e incluye un compromiso de la gerencia para consultar con los sindicatos sobre el uso de contratistas. Otros grandes empresarios de la industria manufacturera han firmado convenios marco similares, y la industria del transporte y de la construcción han dado a las negociaciones un enfoque de colaboración. Parece existir una mayor conciencia entre los empleadores, en el sentido de que los acuerdos marco ofrecen un proceso simplificado para la negociación.

CANADÁ

Comisión Mixta de Salud y Seguridad

En la legislación canadiense, las comisiones de seguridad e higiene ocupacional se mencionan bajo nombres ligeramente diferentes.

Hemos utilizado el nombre de Comisión Mixta de Salud y Seguridad (JHSC por sus siglas en inglés), para reflejar su composición; la comisión también puede ser conocida como la comisión de salud y seguridad industrial, la comisión mixta de salud y seguridad en el lugar de trabajo, la comisión de salud ocupacional, la comisión de salud y seguridad en el lugar de trabajo, o la comisión de salud y seguridad. Una JHSC es un foro para poner en práctica el sistema de responsabilidad interna. La comisión está formada por representantes de los trabajadores y la gerencia que se reúnen periódicamente para tratar los

temas de salud y seguridad. La ventaja de una comisión mixta es que el conocimiento práctico exhaustivo de tareas específicas (mano de obra), se congrega con la mayor perspectiva general de políticas y procedimientos (gerencia) de la compañía. Otro beneficio importante es la mejora de la colaboración entre todas las partes del personal con miras a solucionar los problemas de salud y seguridad. En compañías más pequeñas, que tienen menos de un número específico de empleados, generalmente se requiere un representante de salud y seguridad. Para mayores detalles, consulte la legislación de salud y seguridad aplicable en su lugar de trabajo,

Los empleadores son responsables del establecimiento de comisiones de salud y seguridad en el lugar de trabajo. La mayor parte de la legislación canadiense de salud y seguridad establece directrices para la organización de la comisión, la estructura de la comisión, la frecuencia de las reuniones, y los roles y responsabilidades de los miembros de la comisión. Los empleadores establecen los términos de referencia aplicables para la formación, estructura y funcionamiento de la comisión. Dichos términos de referencia deben garantizar: 1) el cumplimiento de la legislación de OSH; 2) la eficacia de la comisión para satisfacer necesidades específicas del lugar de trabajo; 3) el mayor involucramiento posible de los trabajadores.

Las actividades de la JHSC incluyen: participar en el desarrollo e implementación de programas de protección de la salud y seguridad de los trabajadores; b) tratar las reclamaciones de los trabajadores y las sugerencias relativas a salud y seguridad; c) garantizar el mantenimiento y supervisión de registros de lesiones y de trabajos riesgosos d) controlar y hacer seguimiento de los informes de riesgos, y recomendar las medidas a tomar; e) establecer y promover programas para mejorar la capacitación y formación de los trabajadores; f) participar en todas las indagaciones e investigaciones de salud y seguridad; g) consultar a los profesionales y expertos técnicos; h) participar en la resolución de rechazos en el lugar de trabajo y suspensión del trabajo; i) hacer recomendaciones para el manejo de programas de actividades de prevención de accidentes y de seguridad; y j) supervisar la eficacia de los programas y procedimientos de seguridad. Una JHSC, o la designación de los representantes, puede ser obligatorio o estar sujeto a la decisión ministerial en todas las jurisdicciones del Canadá. Ciertos tipos de lugares de trabajo pueden estar exentos de este requisito, dependiendo

del número de miembros que conforman el personal, la industria, el registro de accidentes, o alguna combinación de estos factores.

Comités Sectoriales

Los comités sectoriales son organizaciones dentro de un área determinada de actividad económica, que son dirigidos por una asociación de representantes del comercio, trabajo, educación, otros grupos profesionales, y por el gobierno. Dichos comités trabajan para identificar y enfrentar los actuales y esperados desafíos del aprendizaje y las competencias de recursos humanos, y para implementar la planificación y el desarrollo de estrategias a largo plazo de recursos humanos para sus respectivos sectores. Los objetivos de los comités sectoriales son: a) definir y prever las necesidades de personas calificadas; b) promover el aprendizaje permanente en el lugar de trabajo; c) facilitar la movilidad y transiciones del mercado laboral; d) ayudar a que los trabajadores obtengan las destrezas y conocimientos necesarios para impulsar la innovación; y e) mantener una ventaja competitiva en la economía cambiante, y alentar al sector privado para que tome posesión e invierta en soluciones que aborden los desafíos de la capacitación. Los comités sectoriales representan: las industrias tradicionales, tales como la industria del acero y los textiles; las industrias emergentes, como el medio ambiente y la biotecnología; y los grupos no específicos de la industria, tales como el Foro de Aprendizaje del Canadá. *Los antecedentes:* En la década de los años 80, a través de iniciativas separadas de Recursos Humanos y Desarrollo Social del Canadá (HRDC por sus siglas en inglés), se formaron tres comités sectoriales. El Congreso Canadiense de Trabajo e Industria del Acero (CSTEC por sus siglas en inglés), la Asociación de Fabricantes de Productos Eléctricos y Electrónicos de Canadá (EEMAC por sus siglas en inglés), y el Congreso Canadiense de Reparación y Servicio Automotriz (CARS por sus siglas en inglés). En 1989, la planificación sectorial nacional de recursos humanos formalmente empezó con la Estrategia para el Desarrollo de la Fuerza Laboral (Labour Force Development Strategy - LFDS). Esta Estrategia fue la base para el desarrollo de los comités sectoriales, como un medio para afrontar las necesidades de recursos humanos de los sectores, los mismos que fueron identificados a través de estudios sectoriales - análisis de la industria progresista que examina

cómo los cambios en los negocios y la tecnología se relacionan con temas de recursos humanos en sectores específicos de la economía canadiense. En 1992, se puso en marcha la Iniciativa de Asociaciones Sectoriales (Sectoral Partnership Initiative - SPI). Esta iniciativa amplió la LFDS de manera que incluyera el financiamiento de actividades sectoriales adicionales, tales como las normas ocupacionales nacionales y la mejora de las habilidades. Durante toda la década de los 90, se introdujeron otras actividades sectoriales, tales como pasantías juveniles sectoriales, pasantías de ciencia y tecnología, iniciativas de información profesional, así como actividades para desarrollar las habilidades y actividades relativas a las habilidades esenciales.

Las asociaciones sectoriales son un método útil para satisfacer la aparición de necesidades de personal calificado, afrontar la escasez de mano de obra y de personal calificado, y desarrollar las habilidades fundamentales en el lugar de trabajo, como un fundamento para la enseñanza continua. Los comités sectoriales desempeñan el importante rol de involucrar a la industria para que ayude a cubrir la brecha que existe entre sus necesidades y el sistema de aprendizaje.

Los comités sectoriales tienen un registro probado de su trayectoria de propiciar el aprendizaje en el lugar de trabajo. Los comités sectoriales están considerados como instrumentos fundamentales para el cumplimiento de la amplia Agenda de Aprendizaje e Innovación del gobierno. Este aspecto ha sido resaltado en una serie de declaraciones de política.

Los comités sectoriales están establecidos en diversos sectores de la industria y están en posición de responder a los diversos desafíos sobre el tema de las habilidades. Sin embargo, todos los comités están comprometidos en lograr una serie de resultados centrales, incluyendo:

a) Una mejor comprensión de las tendencias del mercado laboral, y de los problemas de los sectores industriales del Canadá; b) El consenso, compromiso y la colaboración eficaz entre los actores sectoriales clave en temas de competencias en el lugar de trabajo; c) Mejorar la colaboración con el sistema de aprendizaje para asegurar que el desarrollo de habilidades sea receptivo a las necesidades de la industria; d) Mejor planificación y desarrollo de recursos humanos dentro de los sectores; e) Aumento de la retención y ascenso de los empleados en todos los sectores de la industria; f) Mercados laborales eficaces y eficientes dentro de los

sectores industriales; g) Aumento de la productividad del sector del personal.

COREA

Relaciones Laborales Cooperativas

Las relaciones laborales tradicionales han sido interpretadas en el sentido de que se basan en relaciones antagónicas. Este concepto de antagonismo se deriva del hecho de que, mientras los trabajadores venden su trabajo, el empleador es el comprador del trabajo. Sus intereses se oponen entre sí a la hora de celebrar contratos de trabajo y al cumplirlos. Por lo tanto, la lucha por sus respectivos intereses se manifiesta en todas las relaciones entre los trabajadores y la gerencia. El sistema de negociación colectiva ofrece un mecanismo pacífico mediante el cual se resuelven los conflictos de intereses. Sin embargo, sin importar cuán pacífico sea, este sistema se basa en el concepto de antagonismo. Cuando los trabajadores no llegan a algún acuerdo, inician una huelga y el empleador hace uso del paro patronal para alcanzar su propósito. Aceptando que las relaciones laborales se basan en relaciones antagónicas, no se puede afirmar con certeza que las relaciones laborales sólo tengan esa naturaleza antagónica.

Podemos imaginarnos situaciones en las que los trabajadores y empleadores tienen intereses comunes. Tanto los trabajadores como el empleador se benefician de la expansión y éxito de su empresa. Ambos tienen intereses comunes en la prosperidad de su empresa. Una combinación constructiva y cooperativa de capital y mano de obra podría crear beneficios muchos más grandes que cualquier otra combinación. Esas relaciones de cooperación no se pueden negar a causa de la naturaleza antagónica de las relaciones laborales. Podemos decir con certeza que las relaciones laborales tienen tanto una naturaleza antagónica, como cooperativa, y que las relaciones cooperativas se basan en relaciones antagónicas. En otras palabras, las relaciones entre los trabajadores y la gerencia son esencialmente antagónicas pero además pueden tener una naturaleza cooperativa.

Participación de los Trabajadores

Las relaciones laborales de cooperación se han establecido gracias al desarrollo del sistema de participación de los trabajadores en la gerencia. Antiguamente la gerencia estaba reservada exclusivamente al empleador. Pero con el fin de fomentar la cooperación espontánea de los trabajadores, es necesario que éstos conozcan los asuntos relacionados con la gestión empresarial. Los intereses comunes podrían mejorar, y el entendimiento mutuo y la cooperación podrían establecerse, a través de la consulta entre los trabajadores y la gerencia sobre asuntos relacionados con la política de gestión, planes de producción, planes de personal, reclamaciones de los trabajadores y mejoras en el ambiente de trabajo. Sin embargo, existe el problema de determinar en qué medida los trabajadores deben participar en la gerencia. Para explicarlo de manera general, mientras exista mayor consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, mayores beneficios tendrán ambas partes. Pero admitimos que este problema en realidad depende de circunstancias sociales y económicas, así como de la situación actual de las relaciones entre los trabajadores y la gerencia.

Modalidades de Participación de los Trabajadores

En teoría, la participación de los trabajadores puede dividirse en cuatro categorías principales.

Dependiendo en qué medida realmente los trabajadores participen en la administración, la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia puede adoptar la forma de: a) intercambio de información; b) intercambio de sugerencias; c) intercambio de ideas, o d) determinación conjunta. La cooperación en el intercambio de información significa que los trabajadores y el empleador proporcionan y reciben información que les son útiles. La forma cómo cada parte evalúe y haga uso de esa información lo decidirá únicamente la otra parte. Al intercambio de opiniones y recomendaciones sobre los problemas aún no resueltos lo denominamos intercambio de sugerencias. En este caso, una parte presenta su sugerencia a la otra parte y define sus actividades. Se podría mejorar el entendimiento mutuo y eliminar la falta de confianza entre los trabajadores y el empleador. Sin embargo, ellos continúan ciñéndose y

persistiendo en sus puntos de vista. Sin embargo, en el intercambio de ideas, ambas partes adoptan una actitud más abierta y positiva. Ahí presentan propuestas e ideas sobre economía en los gastos, mejora de la calidad y planes de producción, y la gerencia las acepta. Se puede establecer una cooperación constructiva mediante una consulta sincera. Si bien la decisión final está en manos de la gerencia, ésta toma en cuenta los resultados de la consulta conjunta. La determinación conjunta permite una participación más positiva de los trabajadores. Aquí los trabajadores tienen igual derecho de voz e igual derecho de voto. Esto no implica que todos los temas de administración se deban decidir mediante la determinación conjunta. Los asuntos de interés común pueden ser temas de determinación conjunta. La participación de los trabajadores se clasifica de acuerdo con el grado y medida de participación en la administración. Estas modalidades son sólo teóricas. La consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia no puede clasificarse exactamente bajo ninguna de estas categorías, ya que puede comprender alguna combinación de las mismas.

Sistema del Comité de Trabajadores y Gerencia

En Corea, la consulta entre los trabajadores y la gerencia se introdujo por primera vez mediante la Ley de Sindicatos de 1963, en su versión modificada (Art. 6) (TUA, posteriormente modificada en los años 1973, 1975, 1997). La consulta entre los trabajadores y la gerencia no se impuso por ley, sino que se fomentó únicamente mediante orientación administrativa.

La Ley Orgánica de Libertad Sindical (TUA) en sí no hizo ninguna distinción entre la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, y la negociación colectiva. Por tal motivo, el sistema de consulta entre los trabajadores y la gerencia no se desarrolló ni en la teoría ni en la práctica. Dado que el movimiento obrero se fortaleció más y las huelgas se volvieron más destructivas y más violentas en el proceso de la modernización industrial, el gobierno consideró que las relaciones laborales antagónicas tradicionales debían transformarse en relaciones cooperativas. Para fomentar el desarrollo económico e inducir el capital extranjero que se requiere para la modernización industrial, el gobierno comenzó a dirigir su atención hacia la consulta entre los trabajadores y la gerencia. De esta manera, el Artículo 6 de la TUA se modificó en 1973. El tema de la consulta entre los trabajadores y la gerencia se introdujo

nuevamente, y se anuló la disposición que otorgaba la facultad al representante del comité de trabajadores y la gerencia para sostener negociaciones colectivas. Pero esto no era suficiente para establecer el mecanismo sistemático con el fin de fomentar los intereses comunes y aumentar las relaciones cooperativas entre la gerencia y los trabajadores. En la 5ta República, se promulgó una nueva Ley denominada la “Ley del Comité de Trabajadores y Gerencia”, en 1980, como una ley independiente para los fines antes mencionados. Se están haciendo esfuerzos considerables para que este sistema sea real tanto en la teoría como en la práctica, y para que sus actividades tengan más fuerza. La Ley estipula que su propósito es promover los intereses comunes de los trabajadores y la gerencia a través del mutuo entendimiento y cooperación, con lo cual se obtiene paz laboral y se contribuye al desarrollo de la economía nacional (Art. 1). Dicha Ley procede a establecer el Comité de Trabajadores y Gerencia, un organismo consultivo establecido con el fin de mejorar el bienestar de los trabajadores y llevar a cabo el desarrollo saludable de las empresas a través de la cooperación entre los trabajadores y el empleador (Art. 2). El comité de los trabajadores y la gerencia tiene la función de establecer relaciones laborales de cooperación entre los trabajadores y el empleador y, en consecuencia, asegurar la paz laboral. A pesar de que su propósito se expresa claramente en la ley, su función y modalidad de operación originan muchos problemas que están esperando solución y que veremos más adelante con relación a sus actividades, en particular con respecto a la negociación colectiva a través de un sindicato.

Sistema del Comité de Trabajadores y Gerencia: Principios Básicos

El Principio de Buena Fe: Las relaciones laborales de cooperación no se pueden establecer a través de una coacción legal, sino a través del entendimiento mutuo y de la contribución espontánea, en otras palabras, a través de una actitud sincera de buena fe. Esto es lo que particularmente se requiere de la gerencia. El empleador debe dar a conocer, en la medida de lo posible, a los trabajadores los asuntos relativos a la administración. La Ley del Comité de Trabajadores y Gerencia (LMCA por sus siglas en inglés) impone para ambas partes el deber de buena fe, estableciendo que el empleador y los trabajadores deben consultarse mutuamente de buena fe (Art. 2 de la LMCA). Éste es un deber intrínseco. En ese mismo sentido, la Ley

impone además para ambas partes la obligación de cumplimiento. La Ley estipula que los trabajadores y el empleador deberán cumplir de buena fe los asuntos que acuerde el comité (Art. 23 de la LMCA). Si la gerencia y los trabajadores, sin una razón justificada, incurren en incumplimiento en las áreas que se han acordado, se impondrá una multa no mayor de 5 millones de wones (Art. 31 de la LMCA). *El Principio de la Independencia Mutua entre la Consulta de los Trabajadores y la Gerencia, y la Negociación Colectiva:* Estos dos sistemas tienen una naturaleza legal diferente. La Constitución reconoce el derecho que tienen los trabajadores a la negociación colectiva, así como el derecho de sindicación y el derecho de acción colectiva. A los empleadores no se les reconoce ese derecho. Por el contrario, al empleador o a una organización de empleadores se les impone el derecho a negociar de buena fe. En el caso de consulta entre los trabajadores y la gerencia, la Constitución no garantiza el derecho a exigir una consulta entre los trabajadores y la gerencia. Ambas partes sólo comparten el deber de Buena Fe, que es inherente al sistema de consulta entre los trabajadores y la gerencia. Si bien el objetivo del sistema de negociación colectiva es mejorar la situación económica y social de los trabajadores a través del mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de los trabajadores, el sistema de consulta entre los trabajadores y la gerencia tiene como objetivo promover los intereses comunes de los trabajadores y la gerencia, estableciendo la consulta conjunta sobre asuntos relativos a la administración y, de esta forma, asegurar la paz laboral y dar lugar a la democratización industrial. El sistema de negociación colectiva puede contribuir a alcanzar la paz laboral como consecuencia de la celebración de un convenio colectivo que ponga fin a los conflictos entre los trabajadores y el empleador, pero esto es sólo secundario e incidental a la función original del sistema de negociación colectiva. Podemos encontrar grandes diferencias entre los temas de negociación colectiva y los temas de consulta entre los trabajadores y la gerencia. Las condiciones de trabajo, específicamente, salarios, horas de trabajo, ventilación, temperatura, velocidad de trabajo y similares, pueden ser temas de negociación colectiva. Además de las condiciones de trabajo, aquellos asuntos que tienen una estrecha relación con las condiciones de vida de los trabajadores y que dependen del criterio

del empleador, por lo general se consideran temas de negociación colectiva. Con respecto a estos asuntos, podemos encontrar conflicto de intereses entre los trabajadores y el empleador. Sin embargo, aquellos asuntos relativos a la administración de una empresa en la que, tanto los trabajadores como el empleador tienen intereses comunes, pueden ser temas de consulta conjunta. Podemos enumerar la mejora de la productividad, política administrativa, planes de producción y política de mano de obra. Estos asuntos inicialmente estaban reservados al empleador. A pesar de que pueda ser evidente en teoría, no es fácil trazar una línea entre los temas de negociación colectiva y aquéllos de consulta conjunta. Los temas de consulta entre los trabajadores y la gerencia son diferentes en cada país. Algunas veces los mismos asuntos pueden ser temas de consulta entre los trabajadores y la gerencia y temas de negociación colectiva. En este caso, los asuntos pasan por diferentes procesos debido a la diferencia entre estos dos sistemas. Cuando se quiebra la negociación entre la gerencia y los trabajadores, se origina un conflicto laboral. Entonces, ambos lados pueden recurrir a la fuerza para alcanzar sus objetivos. La Constitución reconoce el derecho a la acción colectiva que respalda el derecho a la negociación colectiva. Sin embargo, cuando fracasa una consulta conjunta, los trabajadores no pueden recurrir al derecho de acción colectiva. Cuando la consulta entre los trabajadores y la gerencia resulta exitosa, ambas partes llegan a un acuerdo. Pero ésta no tiene la naturaleza de un acuerdo colectivo. Si bien el acuerdo tiene un efecto normativo, además de su efecto obligatorio, la consulta no tiene carácter normativo. Si bien el convenio normalmente no puede extenderse a los que no son miembros del sindicato, que es parte del mismo, la consulta se aplica a todos los trabajadores, sean o no miembros de un sindicato.

Sistema del Comité de Trabajadores y Gerencia: Establecimiento y Composición

Se deberá *establecer* un comité de trabajadores y gerencia en una empresa o talleres a los que se les ha otorgado el derecho a decidir las condiciones de trabajo, siempre que la empresa o taller prohibidos por Decreto Presidencial sean aceptados. Cuando una empresa tiene talleres ubicados en diferentes lugares, se puede instalar un comité en cada uno de ellos. Mediante Decreto Presidencial, ciertos tipos de empresas, como por ejemplo empresas que brindan

servicios agrícolas, financieros e individuales, así como los talleres o empresas que contratan a menos de 100 trabajadores, se encuentran exonerados de la obligación de establecer un comité. Pero cuando los sindicatos se organizan en las empresas o talleres antes indicados, o cuando se han desatado conflictos laborales en los tres últimos años en los talleres que contratan a más de cincuenta y menos de 100 trabajadores, se debe instalar un comité. Los comités de trabajadores y la gerencia, y los sindicatos funcionan independientemente y de forma separada. Se requiere expresamente que un comité de trabajadores y gerencia no interrumpa, debilite o ejerza influencia en las actividades sindicales, en especial en la negociación colectiva. Un comité está *compuesto* por un número igual de miembros que representan a los trabajadores y al empleador. El número de miembros no deberá ser menor a tres ni mayor a diez en cada lado (Art. 6, Sección 1 de la LMCA). Los miembros que representan a los trabajadores (en adelante denominados “miembros trabajadores”) son elegidos por los trabajadores siempre que exista un sindicato, el representante del sindicato y otros comisionados por el sindicato serán los miembros trabajadores. Los miembros que representan al empleador (en adelante denominados “miembros de la gerencia”), son el gerente general de la empresa, o taller respectivo, y otras personas designadas por el gerente general, siempre que en los talleres ubicados en lugares distintos al de la empresa, la persona principal responsable de los talleres y otras personas designadas por esa persona principal responsable, sean los miembros de la gerencia. En caso de que no exista un sindicato, los asuntos relativos a la elección de los miembros trabajadores se establecerán por Decreto Presidencial. Un miembro de cada lado asumirá la presidencia de manera alternada. El período oficial de los miembros del comité es de 1 año; sin embargo, los miembros existentes pueden ser reelegidos o reasignados para fortalecer las actividades del comité. Un miembro no puede trabajar permanentemente para el comité y no se le puede remunerar por su cargo. El empleador no puede tomar medidas desfavorables contra un miembro trabajador con respecto al desempeño de sus funciones como miembro del comité. El Artículo 10, Sección 2 (LMCA) aclara que los miembros trabajadores deben desempeñar sus funciones sin interferencia del empleador.

Sistema del Comité de Trabajadores y Gerencia: Funcionamiento, Funciones y Competencia)

Se requiere que el comité elabore las normas con respecto a su establecimiento y funcionamiento y que las presente al Ministerio de Trabajo (la Oficina Distrital del Ministerio de Trabajo correspondiente) dentro de los 15 días a partir de la fecha del establecimiento del comité (Art. 16 de la LMCA). El comité debe reunirse regularmente una vez cada tres meses y puede convocar a asamblea extraordinaria cuando se considere necesario (Art. 11 de la LMCA). Cuando un empleador incumple las disposiciones correspondientes a las asambleas regulares, (Artículo, Sección 1 de la LMCA), se debe imponer una multa no mayor de un (1) millón de wones. El presidente convoca a asambleas del comité y las preside. Él debe notificar a cada miembro la fecha, hora, lugar, agenda, etc. de la asamblea como mínimo siete días antes de la asamblea (Artículo 12). Los trabajadores tendrán acceso a las asambleas del comité con el fin de fomentar la democracia industrial, y eliminar cualquier posible sospecha que sea originada por una asamblea cerrada entre el empleador y los trabajadores, y entre los trabajadores mismos. Sin embargo, las asambleas pueden ser cerradas por decisión del comité cuando lo considere necesario. Los miembros del comité no revelarán ninguna información confidencial que se obtenga en el comité, y el alcance de la confidencialidad se decidirá en cada asamblea. Esta obligación de no revelar información confidencial se impone a los miembros del comité con el fin de proteger los intereses de la empresa en la que se establece el comité. Si asuntos de gran importancia sobre la administración de una empresa caen en manos de la competencia, esto podría causar daños a la empresa. La competencia de la consulta entre los trabajadores y la gerencia abarca aquellos temas en que los trabajadores y la gerencia tienen por lo general intereses comunes. Antiguamente estos temas estaban reservados exclusivamente para el empleador. Pero con el fin de recibir la cooperación espontánea de los trabajadores, estos temas se han abierto a los trabajadores a través del sistema de participación de los trabajadores. Los temas de la consulta entre los trabajadores y la gerencia son diferentes en cada país. En Corea, de acuerdo con la extensión y grado de participación de los trabajadores, los temas se dividen en dos grupos: asuntos sujetos a consulta y asuntos sujetos a informe. Un comité somete a consulta aquellos asuntos que se clasifiquen bajo cualquiera de

los siguientes títulos: asuntos sobre el mejoramiento de la productividad y la promoción del bienestar de los trabajadores; asuntos sobre la educación y capacitación de los trabajadores; asuntos sobre la prevención de conflictos laborales; asuntos sobre el manejo de las reclamaciones de los trabajadores; asuntos sobre seguridad y salud, y la mejora del ambiente de trabajo; asuntos sobre el mejoramiento de la institución para un funcionamiento racional de la gestión laboral; y otros asuntos sobre la cooperación entre los trabajadores y la gerencia. Con respecto a dichos asuntos, los trabajadores pueden solicitar a la gerencia que se discutan los mismos. La gerencia debe consultar con los trabajadores. Adoptan una actitud abierta y positiva. Se intercambian propuestas e ideas constructivas. Pueden llegar a un acuerdo a través de la consulta. Luego, el comité debe notificar inmediatamente a los trabajadores sobre los asuntos que se han acordado. Una vez que se llegue a un acuerdo, el empleador y los trabajadores deben cumplir dicho acuerdo de buena fe (Art. 23 de la LMCA). Cuando un representante de los trabajadores o de la gerencia, sin una razón justificada, incumple las áreas que se han acordado, se impondrá una multa no mayor a 5 millones de wones. El empleador debe informar y explicar de buena fe ante las asambleas regulares los temas que se clasifican bajo cualquiera de los siguientes títulos: asuntos sobre el plan general de administración y resultados actuales; asuntos sobre los planes de producción trimestral y resultados actuales; asuntos sobre el plan del personal; y sobre las condiciones financieras y económicas de la empresa (Art. 21 de LMCA). Los miembros trabajadores pueden informar y explicar los requerimientos de los trabajadores. Con respecto a estos temas, tanto los trabajadores como el empleador proporcionan y reciben información. A diferencia de los asuntos sujetos a consulta, el empleador no tiene la obligación de someter estos temas a consulta. Sólo tiene la obligación de informar y explicarlos. Pero una vez que se llegue a un acuerdo sobre dichos asuntos, el empleador y los trabajadores deben cumplirlos de buena fe, como en el caso de los temas sujetos a consulta.

EE.UU. (Participación a través de la Negociación Colectiva)

En la tradición de los Estados Unidos, la negociación colectiva representa una forma efectiva de “participación representativa”. Asimismo, existen varios procesos y problemas implicados en la negociación colectiva, que afectan también a otras formas de participación representativa.

Por lo tanto, es posible aprender de las experiencias de la negociación colectiva. Un posible argumento para pasar por alto la negociación colectiva es que la negociación representa claramente un proceso de confrontación o distribución, mientras que otras modalidades de participación son, probablemente, integradoras o de cooperación. Pero estas razones no son convincentes. La participación representativa incluye un sinnúmero de negociaciones, como lo demuestran varias experiencias de los comités de empresa. De hecho, la mayoría de dichas participaciones implican lo que podríamos llamar “motivos diversos”. La participación es parcialmente integrativa y parcialmente distributiva. El caso *NUMMI* abarcó la negociación entre el sindicato y la gerencia, pero también entre las facciones sindicales y, probablemente, entre los gerentes japoneses y estadounidenses. De manera similar, se puede entender el caso *SATURN*, como uno de los procesos que involucró una interminable negociación entre el sindicato y la gerencia en Spring Hill y sus contrapartes en todo el país. A pesar de que la participación representativa involucra claramente llevar a cabo muchas negociaciones; han existido pocos estudios, si es que los ha habido, sobre la dinámica que este proceso implica, como las vicisitudes en las relaciones mientras las partes resuelven, o no, sus problemas a través del tiempo. La investigación de este tipo requiere una observación cercana y un análisis cuidadoso de las presiones que enfrentan las diversas partes interesadas.

Protección de la Seguridad y la Salud

De acuerdo a la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (1970), aprobada para asegurar que cada trabajador o trabajadora de la nación tenga condiciones de trabajo seguras y saludables, los empleadores están legalmente obligados a proporcionar a los trabajadores un ambiente seguro y saludable. La Ley ofrece una solución positiva para mejorar la seguridad en el lugar

de trabajo, en tanto que se conserven los derechos de los trabajadores para involucrarse en las decisiones que afecten la calidad de sus vidas. Esta mayor participación de los trabajadores puede ser vista como una doble cura al problema ético de la seguridad en el centro de trabajo, y a la responsabilidad social de los gerentes para levantar la moral en la organización, demandando que los empleadores proporcionen lugares de trabajo libres de riesgos reconocidos como graves, y cumplan con las normas de seguridad e higiene industrial. La Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA por sus siglas en inglés) desea que todo trabajador y trabajadora regrese a casa sano(a) y salvo(a) todos los días. El Congreso creó este organismo para ayudar a proteger a los trabajadores, estableciendo normas de seguridad y salud en el lugar de trabajo y proporcionando información de seguridad y salud, capacitación y asistencia a los trabajadores y empleadores. La Ley de OSH (por sus siglas en inglés) concede a los trabajadores derechos importantes. Los trabajadores desempeñan un papel fundamental para identificar y corregir los problemas en sus lugares de trabajo, ayudando en este sentido a sus empleadores siempre que sea posible. Mayormente, los empleadores corregirán en forma inmediata las condiciones de riesgo que les han sido informadas. No obstante, los trabajadores también pueden presentar una reclamación a la OSHA sobre las condiciones de trabajo que constituyen una amenaza para su salud o seguridad. La Ley de Seguridad y Salud Ocupacional exige que los empleadores provean a sus trabajadores lugares de trabajo libres de los riesgos reconocidos y que cumplan con las normas de la OSHA. Las responsabilidades del empleador también incluyen la capacitación, los exámenes médicos y mantener los registros. La Ley de OSH otorga a los trabajadores o a un representante de los trabajadores el derecho a acompañar, durante una inspección, a un agente de conformidad de OSHA (también conocido como agente de conformidad de seguridad y salud, CSHO, o inspector). El sindicato de trabajadores, si existe uno, o los trabajadores, deben elegir al representante. Bajo ninguna circunstancia el empleador elegirá al representante de los trabajadores.

Información y Consulta en caso de Despidos Colectivos

En los EE.UU no existe una legislación que exija que los empleadores informen, consulten o

negocien con los trabajadores sobre la reestructuración, con excepción de la estipulación de la Ley de Notificación de Ajustes y Reentrenamiento del Trabajador (Ley WARN, 1988), por la cual las compañías más grandes deben notificar con 60 días de anticipación en caso de cierres de planta o despidos masivos. Parece improbable que actualmente este panorama pueda cambiar debido al clima general de falta de regulación, asociado a la positiva percepción generalizada de reestructuración (véase arriba). En cuanto a la negociación colectiva, unos cuantos convenios colectivos contienen procedimientos acordados que se relacionan a la reestructuración colectiva, traslado y cierre, pero éstos tienden a ser la excepción a la regla general. Aún más generalizadas son las disposiciones acordadas en forma colectiva sobre algunos aspectos de la seguridad en el empleo. Una investigación efectuada por la Oficina de Asuntos Nacionales (BNA por sus siglas en inglés) señaló que aproximadamente el 95 por ciento de los convenios colectivos vigentes, a principios del año 2001, contenían disposiciones diseñadas para mejorar la seguridad en el empleo de los trabajadores, tales como 'derechos de restitución' ampliados, restricciones de subcontratación, o notificación anticipada de cierres. En cuanto a otros tipos de involucramiento de los trabajadores, no existe legislación en los EE.UU. sobre la representación de los trabajadores a través de organismos tipo comités de empresa, o cualquier modalidad similar. En los lugares donde existen modalidades de participación de los trabajadores en forma voluntaria, su alcance tiende a ser relativamente restringido.

NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc. – EE.UU.)

La fábrica “Nummi” era la antigua planta de General Motors en Fremont, California, y luego se constituyó la empresa conjunta entre GM y Toyota. Cuando volvió a abrir para reiniciar la producción en 1984, fue la primera planta automotriz con una empresa conjunta en los EE.UU. GM vio esta empresa conjunta como una oportunidad para aprender sobre las ideas de Lean Manufacturing de la empresa japonesa, mientras que Toyota consiguió su primera base industrial en Norte América, y una ocasión para implementar su sistema de producción en el entorno laboral estadounidense: la planta funcionaba de acuerdo a los principios japoneses, a pesar de que muchos de sus gerentes eran estadounidenses, y la mayoría de los antiguos

trabajadores de GM, despedidos en 1982 cuando la planta cerró, fueron contratados nuevamente. El sindicato fue reconocido. Para Toyota, representaba una oportunidad para aprender si la propuesta japonesa funcionaría en los Estados Unidos; para GM representaba la oportunidad de aprender cómo estos principios funcionaban en la práctica. Se puso énfasis en los grupos de trabajo. Se dio a los equipos la responsabilidad de planificar la rotación de puestos, equilibrar las asignaciones de trabajo con la finalidad de igualar las cargas laborales, y comprometerse con el *kaizen* (“mejora continua del trabajo”). Los líderes de los equipos continuaron siendo miembros del sindicato pero fueron elegidos en base a recomendaciones de un equipo mixto conformado por el sindicato y la gerencia. Los trabajadores rotaron sistemáticamente de puesto en puesto, y de esta manera se brindó capacitación y relajando las tensiones musculares. Más allá de esto, hubo varios equipos “autónomos” y mixtos formados por el sindicato y la gerencia. Se le proporcionó un cubículo a cada equipo de trabajo, donde los miembros del equipo podían tomar su refrigerio, llevar a cabo reuniones y colocar fotos familiares. Para el momento en que la producción de la planta alcanzó su tope en 1986, la calidad y productividad de NUMMI era tan alta como cualquier fábrica del sistema de GM, y estaba muy cerca de la mejor planta del Japón. No obstante, la tecnología básica y el grado de automatización continuaban igual. Bajo la gerencia de GM, tomaba 48.5 horas-hombre para ensamblar un auto; bajo la dirección de NUMMI este proceso bajó a 19.6. La tasa de ausentismo (incluyendo las ausencias por enfermedad) cayó a 4 por ciento, la mitad del promedio de GM. Parte del éxito se debió en realidad al hecho de que las condiciones de trabajo se mejoraron considerablemente y se utilizó la inteligencia de los trabajadores para los nuevos puestos. Además, aquéllos que habían aceptado el traslado al Centro-Oeste de los Estados Unidos podían ahora trabajar en casa. Durante los primeros días, NUMMI recibió bastante atención de parte de los especialistas y la prensa. Actualmente, ya no se habla de ellos. Sin embargo, ya que han surgido nuevos modelos, todavía existe oportunidad para el *kaizen*. Además, a los trabajadores de NUMMI se les trató con más “decencia y respeto” que en la mayoría de las otras plantas. A pesar de que se trató fundamentalmente de un ensayo de

participación directa, la planta ocupó los primeros lugares en el escalón de las plantas sindicalizadas.

“SATURN” (General Motors Saturn Company)

Una forma extrema de “participación representativa” podría ser el ejemplo de General Motors (GM) Saturn Company. En 1982, General Motors comenzó las conversaciones sobre el uso de técnicas innovadoras de diseño y fabricación para producir un automóvil de calidad, rentable y pequeño, que pudiera competir con los vehículos fabricados en el extranjero. El año siguiente, se inició el debate sobre el tema de los Trabajadores Unidos del Automóvil (UAW por sus siglas en inglés) y se lanzó oficialmente el Proyecto Saturn. Un comité conjunto conformado tanto por los más altos dirigentes sindicales como al personal directivo superior, formuló la estrategia de la compañía, y diseñó su nueva planta en Spring Hill, Tennessee. Los papeles de carta y sobres con el logotipo de la compañía, así como los letreros a la entrada de la planta, le daban igual importancia a la compañía y al sindicato. La seguridad en el trabajo estaba garantizada y la remuneración se determinaba en parte por una fórmula basada en el cumplimiento de las metas de capacitación y desempeño. Como en NUMMI, la participación directa fue intensa. De acuerdo al contrato, los equipos de trabajo se reunían durante 47 minutos cada semana para discutir los problemas comunes. Se elegían a los líderes de los equipos. Lo más importante del tema era que todas las decisiones se tomaban en forma conjunta al más alto nivel. Para cada posición administrativa (con excepción de la más alta), había dos gerentes seleccionados en forma conjunta, uno del sindicato y otro de la compañía.

Los dos compartían las mismas oficinas, responsabilidades, y autoridad. Al principio el “*Saturn*” fue considerado como un automóvil elegante. Estaba clasificado entre los mejores en cuanto a confiabilidad y, en un principio, la planta tuvo alta productividad. Pero con el tiempo perdió popularidad, ya que GM continuó demorando la presentación de un nuevo modelo que reemplazara al original, mientras que sus principales rivales Honda y Toyota sacaron nuevos diseños. El resultado fue que su diseño fue considerado pasado de moda. La revista de gran circulación “*Consumers Report*”, lo bajó de categoría. Aunque la gerencia de planta y el sindicato local trabajaron en estrecha colaboración, muy pronto surgieron tensiones entre los

grupos de líderes locales, por un lado, y entre sus competidores nacionales por el otro lado. Los líderes sindicales locales atacaron al sindicato nacional por haber convocado a huelga en contra de los proveedores de GM, lo cual perjudicó la productividad del “*Saturn*”, y las oportunidades de los miembros del sindicato de recibir bonos de participación en los beneficios. Por su parte, el sindicato nacional se opuso al plan “*Saturn*” de ampliar sus operaciones en un momento en el que los afiliados de otras divisiones estaban sin trabajo. Los líderes nacionales, tanto del sindicato como de la gerencia, consideraron que el Saturn era muy independiente y diferente en cuanto a la cultura y sistemas de trabajo del resto de la GM. El “*Saturn*” tuvo su propio contrato, no el acuerdo nacional de GM/UAW. En un momento dado, el sindicato nacional presionó al sindicato local para que incrementara el rol de jerarquía en la asignación de trabajos, hiciera el procedimiento conciliatorio más convencional, y redujera el poder de los equipos para seleccionar a sus propios miembros. En términos generales, dio más peso a las normas y disminuyó la libertad de criterio en el lugar del trabajo. Gradualmente, la alta gerencia y los dirigentes sindicales redujeron la autonomía de la compañía, cambiándola a la categoría de división, reduciendo su libertad para seleccionar al proveedor, a favor de la selección de proveedores de GM, para lograr economías de escala, y adoptando, asimismo, plataformas compartidas con otras divisiones de la GM, eliminando de ese modo los diseños distintivos del Saturn. En el año 2006, GM dió un ultimátum al sindicato de *Saturn*: “abandonen la mayor parte de su organización especial y acepten un contrato nacional estándar GM/UAW, y recibirán un bono extra y un nuevo producto, o futuros productos; de lo contrario, el futuro de la planta estará en peligro”. A su pesar, el sindicato local aceptó. Las instalaciones en Spring Hill, Tennessee todavía funcionan con equipos de trabajo, no obstante, muchas de las modalidades de gobernanza ya han desaparecido. Por lo tanto, el experimento terminó; el ambiente era muy hostil.

INDIA

Participación de los Trabajadores: Marco Legal y Constitucional

La *Constitución* de la India (1950) garantiza la libertad sindical y la libertad de expresión.

Mediante una enmienda a la Constitución de la India, se estableció la participación de los trabajadores en la gerencia como un Principio Directivo de la Política de Estado (Artículo 43A). Algunas democracias occidentales han establecido el derecho a la información, el cual es vital para la participación de los trabajadores en la gerencia. Asimismo, la India promulgó y puso en vigor, en el año 2005, la *Ley del Derecho a la Información* (junio 2005), que implementa el derecho a la información. Varios convenios de la OIT disponen la consulta y comunicación directa con los trabajadores, así como entre la gerencia y el (los) sindicatos(s) dentro de las empresas, y entre los interlocutores sociales a través de las instituciones tripartitas a todos los niveles, inclusive a nivel nacional. En la India, las leyes laborales contemplan la creación de comités de empresa y consejos directivos mixtos. Los comités de servicio de comedor y los comités de seguridad son obligatorios. Todos los establecimientos que emplean a más de 250 trabajadores deben implementar comedores y constituir un comité de servicio de comedor. Después de la tragedia de Bhopal (fuga de gas en la planta de Union Carbide) en 1984, hasta el comité de servicio de comedor es ahora obligatorio.

Propósitos y Modalidades de Participación

La modalidad de participación es una función del propósito: 1) *Comunicación* (El propósito es dar y obtener información); 2) *Consulta* (El propósito es conocer los puntos de vista de la otra parte); 3) *Participación* (Dejar que las personas respectivas participen en la toma de decisiones); 4) *Toma de decisiones conjunta* (La gerencia toma decisiones junto con los trabajadores/sindicatos). Los esquemas de participación introducidos por el gobierno mediante dispositivos legales o notificaciones en el diario oficial contemplan la *participación indirecta* de los representantes de los trabajadores. En los comités de empresa que existen dentro de las

empresas, los representantes son elegidos usualmente por los trabajadores mismos escogidos de los trabajadores. No obstante, para los efectos de la negociación colectiva y la representación en el directorio, estos esquemas permiten que personas externas representen a los trabajadores.

La *participación directa* significaría la oportunidad para cada uno de los trabajadores de participar en la gerencia a través de una variedad de mecanismos, tales como planes de sugerencias, actividades en grupos pequeños, círculos de calidad, entre otros. Estos planes son mayormente voluntarios y/o se introducen a iniciativa de la gerencia, como parte de su filosofía de gestión de recursos humanos. Algunos sindicatos tienen sus reservas sobre la participación directa, ya que entienden que la misma los conduce, entre otras cosas, a debilitar o menoscabar a los sindicatos. Con el fin de minimizar o evitar esas percepciones negativas, y cualquier posible hostilidad en las empresas sindicalizadas, a la gerencia le agrada discutir estos planes con los sindicatos antes de introducirlos. Además, la gerencia deja que las modalidades directas de participación coexistan con los sistemas/planes de participación indirecta.

Planes de Participación

Desde la Independencia que tuviera lugar en 1947, se han formulado varios planes para establecer la comunicación, la consulta conjunta, el involucramiento de los trabajadores, y la participación de los trabajadores a nivel del taller y de la empresa. Éstos incluyen:

- a) *Comités de Empresa*. La Ley de Conflictos Laborales (IDA, 1947) estableció una participación limitada de representantes elegidos por los trabajadores en comités de empresa bipartitos, con la finalidad de promover medidas para asegurar y preservar la amistad y las buenas relaciones entre los empleadores y los trabajadores. No obstante, el funcionamiento de los comités de empresa no se consideran satisfactorios debido a la falta de claridad de su alcance y funciones, y a los conflictos entre los representantes elegidos para los comités de empresa y los sindicatos que operan en estas empresas;
- b) El *experimento de los Consejos Directivos Mixtos* resultante de la Resolución de Política Industrial (JMC, 1956). Los JMC fueron introducidos en los Servicios Civiles y los

Ferrocarriles Indios, y fueron probados en el Segundo y Tercer Plan Quinquenal. Los JMC dirigen las siguientes funciones: b(a) Administración de órdenes permanentes; b(b) Consulta sobre reducción y racionalización de personal; b(c) Examen de la situación económica general de la empresa respectiva; b(d) Mejora de la productividad; b(e) Asuntos relativos a la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores. Esta lista podría variar y ser transformada de grupo a grupo. Se excluyeron asuntos tales como los salarios, asignaciones y bonificaciones, que están sujetos a la negociación colectiva. La Primera Comisión Nacional de Trabajo (1966-69) llevó a cabo un estudio objetivo y atribuyó las fallas de los JMC a los siguientes factores: b(f) Falta de fe de los partidos representados en la capacidad del Consejo para lograr los resultados deseados; b(g) Empleadores progresistas, quienes ya tenían un sistema de consulta con sus trabajadores a través de un sindicato o comité de empresa reconocido, y consideraban que los JMC eran superfluos; b(h) Las gerencias y los sindicatos generalmente se muestran reacios a contar con una multiplicidad de órganos conjuntos; b(i) los JMC no pueden funcionar eficientemente cuando (a) las relaciones laborales no son cordiales, y (b) no se cuenta con comités de empresa, procedimientos conciliatorios, ni con el reconocimiento de sindicatos;

c) *Consejos Directivos Mixtos* (JMC, 1958). La Resolución de Política Industrial de 1956 señalaba que: 'En una democracia socialista, los trabajadores son socios en la tarea común de desarrollo y deben participar en ella con entusiasmo. Debe existir consulta conjunta y los trabajadores y los técnicos deben, cuando sea posible, asociarse de manera progresiva con la gerencia'. En consecuencia, los JMC fueron introducidos en 1958. Se suponía que los JMC tenían responsabilidad administrativa con respecto a diversos asuntos relacionados con bienestar, seguridad, formación profesional, preparación de roles de vacaciones, cambios en las prácticas de trabajo, modificación/formulación de órdenes permanentes, racionalización, productividad, etc. Los JMC no recibieron mucho apoyo de los sindicatos o la gerencia, y la aparente similitud entre el alcance y las funciones de los JMC y de los comités de empresa, dio como resultado una multiplicidad de órganos consultivos bipartitos;

d) *Trabajadores Directores* en Bancos Nacionalizados (1970). Luego de la nacionalización de los bancos en 1969, el gobierno exigió que todos los bancos nacionalizados

nombraran a trabajadores como directores para que integraran sus directorios, de los cuales uno representaría a los trabajadores y el otro a los funcionarios. Este esquema implicaba la verificación de la afiliación a los sindicatos, la identificación del sindicato representativo y el nombramiento de un director trabajador de una terna propuesta al gobierno por el sindicato representativo. El mandato de un empleado director era de tres años, mientras que el proceso de verificación de la afiliación a un sindicato podía no realizarse ni una sola vez en una década. Paralelamente, el gobierno también empezó a nombrar a representantes de los trabajadores en los directorios de varias empresas públicas; pero estos representantes no podían tener un vínculo directo con la empresa para organizar al sindicato a nivel local, y posiblemente eran elegidos entre los líderes nacionales, o en base a algún otro criterio elusivo. El rol y las funciones de los trabajadores que son directores no se han establecido con claridad.

e) *Enmienda a la Constitución* y el Plan de 1975. En 1975 se enmendó la Constitución y se insertó la Sección 43A en los “Principios Directivos de la Política Estatal (Parte IV de la Constitución)”, que dispone que ‘el Estado adoptará medidas, mediante la legislación adecuada o de cualquier otra forma, para lograr la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas, establecimientos u otras organizaciones dedicadas a una industria’. En consecuencia, en 1975, se notificó el plan de participación de los trabajadores en la administración, a nivel del taller y de la planta, en las industrias manufactureras y mineras que emplean a quinientos o más trabajadores. Se asignó a los comités de taller y de planta funciones específicas relacionadas con la producción y la productividad, el manejo de desperdicios, la reducción del ausentismo, la seguridad, la maximización del uso de las máquinas y el personal, entre otros.

f) Plan de *Participación de los Trabajadores en la Gerencia* (1977 y 1983). Este plan, bastante similar al plan de 1975, se introdujo en 1977 y se extendió a las organizaciones comerciales y de servicios que contaban con cien (100) o más trabajadores. El primer plan suscitó cierto entusiasmo en un inicio durante el estado de emergencia, pero decayó pronto, luego del levantamiento del estado de emergencia y el cambio de gobierno en 1977: el nuevo gobierno, dirigido por Janta Dal, constituyó una comisión tripartita especial para la participación de los trabajadores en la gerencia, el cual recomendó una participación de tres niveles: en el directorio, la planta y el taller, pero el gobierno no duró suficiente tiempo para

poner en práctica las recomendaciones. El Ministerio de Trabajo introdujo un nuevo plan, en 1983, que era aplicable a todas las empresas del sector público central, salvo aquellos casos que estaban específicamente exonerados, así como también una comisión tripartita permanente, con la finalidad de facilitar la revisión del plan anterior y adoptar medidas correctivas, de ser necesario. La implementación del plan se delegó a los ministerios administrativos correspondientes. Escasamente la mitad de las empresas del sector público central introdujeron el plan en la siguiente década;

g) *Participación de los Trabajadores en el Capital*, 1985. El Presupuesto de la Unión correspondiente al período 1985-86 dispuso el ofrecimiento de opción sobre acciones a los trabajadores de hasta el 5 por ciento del total de las acciones. Se esperaba que la participación de los trabajadores en el capital fuera un elemento importante en la mejora de la participación de los trabajadores en la dirección.

h) *Proyecto de Participación de los Trabajadores en la Administración* (1990). El descontento del gobierno con la implementación de esfuerzos voluntarios, dio como resultado un Proyecto de Ley que se introdujo en el *Rajya Sabha* el 30 de mayo de 1990, que implementa la participación de los trabajadores en los tres niveles: directorio, planta y taller. El Proyecto de Ley proponía establecer la Participación de los Trabajadores en la Administración de empresas, establecimientos u otras organizaciones dedicadas a alguna industria, y contemplar asuntos relacionados con ellos o inherentes a ellos.

i) *Director Trabajador*. En el pasado, algunas casas comerciales privadas, como el grupo Shriram (DCM), solían tener en el directorio un representante de los trabajadores que era nombrado por la gerencia. Posteriormente, la mayoría de empresas privadas descontinuaron el sistema, aunque algunas compañías de Tata (por ejemplo, Tata Iron and Steel Company), siguieron practicando este sistema por un tiempo más largo. En varias empresas (aunque no en todas) del sector público central, ha existido una tradición de representación de trabajadores en el directorio. Estos representantes eran nombrados por el gobierno. En la actualidad, la representación de los trabajadores ya no está tan extendida como antes. A raíz de la nacionalización de los bancos, en 1969, el gobierno introdujo disposiciones legales que requerían la presencia de dos representantes de los trabajadores en el directorio de cada banco

nacionalizado. El Director que representa a los Trabajadores es nombrado/elegido por el sindicato más representativo del banco. Sin embargo, el Director que representa a los funcionarios (empleados de la categoría no trabajadores), es nombrado por el Departamento de Banca, el Ministerio de Finanzas y el gobierno de la India. Una revisión del funcionamiento del sistema de directores de trabajadores en bancos nacionalizados puso en evidencia muchas debilidades del sistema. Existe también la sensación de que algunos miembros no tienen la capacidad para hacer la diferencia. Por otro lado, en el área de puertos importantes, la Ley de Puertos Principales (Ley 31 de 1997), establece que dos trabajadores deben actuar como miembros de la junta directiva. En las juntas de trabajadores portuarios (que están en proceso de desaparición debido a la política gubernamental que contempla su abolición), se disponía la representación proporcional de miembros trabajadores en el órgano administrativo de tales juntas. En las empresas industriales deficitarias absorbidas por los trabajadores o con la cooperación de los trabajadores y la participación en el capital, normalmente existen disposiciones para la existencia de trabajadores en calidad de directores. En algunas de estas empresas, las acciones de los trabajadores son mantenidas por una cooperativa de trabajadores que se encuentra bajo el control del, o de los, sindicato(s) mayoritario(s). Esto le permite a los trabajadores tener mayor voz en la administración, incluyendo el nombramiento de la alta dirección. Cuando hay un(a) trabajador(a) que es miembro del directorio, él o ella podrá tener acceso a información y planes futuros. Sin embargo, varios trabajadores que son directores se quejaron de que a menudo se les negaba información (aduciendo motivos de confidencialidad), o no sabían qué tipo de decisión se había adoptado.

Consulta Conjunta

En la India, en el centro, aparte de la disposición relativa a la formación de comités de empresa al amparo de la Ley de Conflictos Laborales antes mencionada, no existe ninguna disposición legal para la promoción de la consulta conjunta sobre una base bipartita o tripartita. No obstante, se ha mantenido la tradición de las consultas tripartitas a iniciativa del gobierno, aunque en una etapa se había dejado que cayera en desuso. La Conferencia del Trabajo de la India, que es el órgano tripartito supremo, ya no se reúne cada año como lo hacía antes, pero se

convoca cada cierto tiempo para discutir asuntos de política que podrían estar siendo evaluados por el gobierno. Sin embargo, los Comités Laborales tripartitos se reúnen con mayor frecuencia y en ellos se discuten y analizan, en forma individual e integral, 'temas como huelgas, paros patronales, clausura de las industrias, participación de los trabajadores en la administración, y requisitos de seguridad y salud ocupacional'. El gobierno está comprometido con la participación de los trabajadores en la gestión. Esta política se remonta al año 1956, cuando la idea de un consejo directivo mixto fue concebida por el gobierno y pronto implementada por un mandato suyo. No obstante, este esquema perdió fuerza, principalmente debido a la indiferencia de la gerencia y los sindicatos y, poco a poco, incluso el gobierno perdió interés en él. Durante el Estado de Emergencia (1975-1977) el gobierno revivió la idea, una vez más bajo la forma de consejos mixtos en dos niveles, en organizaciones que emplean a quinientos 500 o más trabajadores. Sin embargo, el gobierno de Janata (1977-79) dejó que se debilitara y planeó introducir un plan de participación de tres niveles para los trabajadores. Esta idea se quedó básicamente en la etapa de planificación y nunca levantó vuelo. Los conceptos discutidos en este contexto incluyeron la formulación de un esquema estatutario que establecía foros consultivos a nivel del taller, la planta y el directorio de la empresa, tanto en el sector público como en el sector privado. El otro concepto que involucra la participación en el capital – un requisito obligatorio para la gerencia pero opcional para los empleados – también fue sometido a discusión. No obstante, no se ha avanzado mucho en esa dirección. A nivel estatal, en virtud de la Ley de Relaciones Laborales de Bombay (BIR, 1946) y la Ley de Enmienda y Ampliación de Gujarat (*Gujarat Extension and Amendment Act*) (1961), en su versión modificada en 1972, los gobiernos de Maharashtra y Gujarat han adoptado disposiciones que establecen consejos conjuntos en las empresas industriales. El esquema de consulta conjunta usualmente enfrenta dos dificultades: (a) la indiferencia de los trabajadores hacia la consulta, ignorando los temas que más les conciernen. Estos temas incluyen salarios, vivienda, seguridad social, seguridad en el empleo y ascensos, etc.); b) la hostilidad e inseguridad de los gerentes ante el temor de perder las limitadas facultades y rol que tienen si todos los asuntos importantes se discuten en los órganos conjuntos. Además, aún prevalece la oposición más fundamental de

los empleadores privados a tener que compartir sus prerrogativas, y la renuencia de los ministerios del sector público a tener que delegar su autoridad efectiva debido a su responsabilidad para con el Parlamento. Asimismo, en el sector público, en las etapas cruciales de las negociaciones sobre salarios, a los ministros les agrada desempeñar el papel decisivo, relegando a un segundo plano, incluso, al personal directivo superior de las empresas de servicio público.

Negociaciones Conjuntas

El gobierno ha adoptado varias acciones para mantener el diálogo con sus trabajadores. Esto de por sí refleja un deterioro considerable de la doctrina de la relación entre amos y sirvientes, que rige básicamente las condiciones de servicio de los trabajadores del gobierno. En una serie de casos, los mismos órganos también negocian y llegan a un acuerdo. Los Mecanismos de Consulta Conjunta (JCM por sus siglas en inglés) ahora abarcan el total de los trabajadores, incluyendo los civiles trabajadores en instalaciones de defensa, y las empresas administradas por departamentos. Los Ferrocarriles de la India han mantenido un Mecanismo de Negociación Permanente (PNM por sus siglas en inglés) desde 1951 y, además, cuentan con un JCM desde 1969. Han discutido temas relativos a sueldos y condiciones de servicio, así como a la seguridad y los intereses del público viajero. El PNM en los ferrocarriles es el resultado de un acuerdo entre los sindicatos y el Ministerio de Ferrocarriles y no está sujeto a ninguna disposición legal. Funciona como una estructura de tres niveles: a) el primer nivel opera a un nivel de división o taller, y en la sede principal involucra al gerente general del Ferrocarril Zonal y al ejecutivo central del sindicato reconocido; b) el segundo nivel consta del Consejo de Ferrocarriles y la federación de sindicatos reconocida; y c) el tercer nivel funciona como un tribunal *ad hoc*, que está conformado por igual número de representantes de los sindicatos y la administración de los ferrocarriles, con un presidente neutral. A medida que el campo de la unidad de negociaciones aumenta, el alcance de las negociaciones también aumenta. Temas tales como escalas salariales, asignaciones, etc., se tratan en el segundo nivel. En el primer nivel, sólo se pueden tratar los asuntos que están dentro del ámbito de responsabilidad y competencia del superintendente de la división. Así, en el primer nivel, el PNM funciona, además, como un comité de reclamos. En el segundo nivel se discuten los temas relativos a la

creación y ratificación de puestos, servicios, vivienda, anomalías administrativas, etc. El tribunal puede investigar cualquier conflicto entre el Consejo de Ferrocarriles y las federaciones de sindicatos reconocidas que se pueda someter a su decisión. Los fallos no son obligatorios y el gobierno tiene la posibilidad de aceptar, rechazar o modificar la decisión del Tribunal'.

ISRAEL

Participación de los Trabajadores

La participación de los trabajadores se introdujo por primera vez en forma voluntaria en Israel en fábricas controladas por Hevrat Ovidm, una sociedad de cartera perteneciente a la Histadrut, mediante resoluciones adoptadas en dos Convenios de la Histadrut y, en un período anterior, por dos de sus conferencias, así como mediante las decisiones emitidas por el 76vo comité ejecutivo de 1964 y el 84vo comité ejecutivo de 1970, y las decisiones emitidas por el 10ma y 11vo Convenios de la Histadrut de 1966 y 1969, respectivamente. Después de cierta resistencia inicial, los ejecutivos administrativos de las empresas de la Histadrut empezaron a interesarse más en el tema, y los principios de la democracia industrial se implementaron cada vez más en más empresas de la Histadrut, de una manera totalmente individual y voluntaria. Los representantes elegidos por los trabajadores como parte de las juntas directivas mixtas en todos los niveles de dirección, desde el nivel de planta individual, hasta el nivel corporativo global. Las juntas directivas mixtas de las plantas industriales usualmente estaban integrados por siete miembros, tres de los cuales representaban a los trabajadores. Estas juntas se reunían regularmente y se les consultaba sobre todos los asuntos concernientes a la operación y políticas de la planta. Los miembros trabajadores no podían ser nombrados para puestos gerenciales, no podían ser elegidos por más de dos períodos de tres años, y no recibían ningún beneficio material por su participación en la junta. Tampoco podían participar en las decisiones sobre cuestiones contempladas en los convenios colectivos, tales como políticas salariales, beneficios sociales, y demás. La coadministración logró un mayor apoyo en 1975, gracias a la promulgación de la Sección 17(c)(3) de la Ley de Empresas Públicas (*Government Companies*

Law) de 1975, que facultaba al Ministro de Finanzas para prescribir normas generales, en virtud de las cuales un representante elegido por los trabajadores podía ser nombrado como director de una empresa pública. Estas normas estipulaban que la participación de los trabajadores en la gerencia sólo podía tener lugar en empresas de propiedad del gobierno que empleaban a un mínimo de 100 trabajadores, y con la condición de que no se tratara de instituciones bancarias. Los representantes de los trabajadores electos participaban en la dirección de la compañía. El número de directores que se elegía entre los trabajadores ascendía a dos. Los representantes para la dirección tenían que ser elegidos por un sistema de votos generales, secretos, personales y directos. El derecho a elegir a un trabajador para que integrara la dirección se otorgaba a todo trabajador que, en la fecha de nombramiento, tenía como mínimo 18 años de edad y había trabajado en el lugar en cuestión por al menos un año. Toda persona que tenía derecho a votar podía convertirse en candidato, con la condición adicional de que debía haber trabajado en esa compañía por un mínimo de tres años, y de que no había sido condenada por ningún delito grave. Los trabajadores que ocupaban ciertos puestos – como los puestos ejecutivos o los puestos con autoridad para contratar o despedir a trabajadores, o para establecer condiciones de trabajo – tenían prohibido ser candidatos. De igual forma, los miembros de los comités de empresa, o de cualquier otro órgano elegido, no podían ser elegidos como miembros de la dirección. El mandato de un director era de tres años, pero un representante elegido por los trabajadores no podía desempeñarse como director por más de cinco años. La participación de los trabajadores en la dirección de una empresa de propiedad del gobierno no es automática. La coadministración sólo tiene lugar después del establecimiento de un comité de elecciones en una empresa pública particular. El establecimiento de un comité de elecciones es decidido por la organización que representa a los trabajadores en el centro de trabajo, y por los ministros a cargo de dicha empresa y en consulta con la autoridad de las empresas públicas. Desafortunadamente, pese a la posibilidad legal de introducir la participación de los trabajadores, se ha utilizado muy raras veces.

JAPÓN

Participación de los Trabajadores

En Japón, la participación de los representantes de los trabajadores estaba ampliamente basada en la presencia de sindicatos empresariales, que fue la modalidad predominante de sindicalismo después de la Segunda Guerra Mundial. Los consejos directivos o comités consultivos conjuntos tienen representantes tanto de la gerencia como de los trabajadores, y están concentrados en las empresas más grandes. Existieron en un gran número de compañías sindicalizadas, donde se establecen mediante acuerdos de empresa entre los sindicatos y la gerencia. No obstante, una proporción significativa de trabajadores no sindicalizados está representada en estos consejos o comités, no obstante su concentración en compañías sindicalizadas. Las firmas japonesas también han sido grandes exponentes de los círculos de calidad, pero éstos constituyen más un método de participación directa orientado hacia la producción, que una forma genuina de representación de los trabajadores. Los consejos directivos tienen un rol consultivo en la estructura administrativa de las sociedades japonesas, el cual está principalmente relacionado con estrategias de administración, bienestar de los trabajadores, despidos y finanzas. Han estado enfocados en la mejora de la productividad, a cambio de lo cual los trabajadores gozaban de seguridad en el empleo y participaban del fruto de una mayor productividad. Sin embargo, la competencia y potestades de los consejos directivos varían considerablemente de una organización a otra. Los consejos directivos no tienen una base legal, aunque en la actualidad encuentran apoyo sustancial en la jurisprudencia. Estudios empíricos demuestran que los motivos económicos tienen mayor peso que los sociales en el establecimiento y operación de prácticas participativas japonesas, y que estas últimas nunca amenazan la estructura jerárquica de autoridad. Los cambios recientes ocurridos en el entorno corporativo japonés han tendido a debilitar formas tradicionales de consulta entre los trabajadores y la gerencia o, por lo menos, existe la posibilidad de que así lo hagan con el tiempo. En el 2002, el Código de Comercio y las leyes correspondientes japonesas fueron revisados con el fin de permitir que las grandes compañías eligieran un estilo estadounidense

de gobernanza empresarial, esencialmente basado en directorios, donde la mayoría eran directores nombrados externamente. Al sistema estadounidense se le ha denominado comúnmente 'modelo de accionistas'. Este sistema contrasta con el modelo japonés de gobernanza empresarial más tradicional, por medio del cual la gerencia y los directores han sido promovidos internamente, y en el cual un porcentaje significativo de los directores son también trabajadores. Este modelo, combinado con la práctica tradicional de empleo a largo plazo o 'de por vida' de las empresas japonesas, ha dado un aporte a las sociedades que operan como una comunidad, donde los trabajadores son presentados como el grupo de interés más importante de la sociedad; de ahí la caracterización del modelo japonés tradicional de gobernanza empresarial como 'modelo de accionistas'. Esta forma de gobernanza empresarial ha constituido el pilar de las relaciones laborales cooperativas del Japón, y respalda la viabilidad de su modalidad de consulta no legal, dependiente de la práctica, entre los trabajadores y la gerencia. No obstante, es vulnerable a los recientes cambios realizados en el sistema de gobernanza empresarial. Si bien hasta la fecha sólo un pequeño número de compañías ha adoptado la forma estadounidense de gobernanza empresarial, entre éstas se encuentran algunas sociedades de gran importancia, tales como Sony, Toshiba, Mitsubishi e Hitachi.

El modelo japonés de consulta entre los trabajadores y la gerencia se ha visto debilitado, además, por el aparente descenso en la incidencia de empleo de por vida, que ha sido tan fundamental para los trabajadores, a quienes se presentaba como partes interesadas importantes en las grandes empresas. La seguridad en el empleo fue respaldada por un contundente cuerpo de jurisprudencia. No obstante, desde la década de los 90, la jurisprudencia flexibilizó las normas sobre despidos por razones económicas, en respuesta al colapso de la burbuja económica y la necesidad percibida de reestructuración empresarial. La tasa de desempleo se elevó a 5.4 por ciento en el 2002, y el mercado laboral ha estado caracterizado por una mayor movilidad y desregulación. El empleo 'atípico' o 'no regular' (a tiempo parcial, casual y bajo contrato) ha crecido de 20 por ciento en 1990, a 32 por ciento de la fuerza laboral total en 2004, y la revisión del año 2003 de la Ley de Normas de Trabajo (*Labour Standards Law -LSL*) permitió la ampliación del plazo de los contratos a plazo fijo de uno a tres años. No

obstante, algunas legislaciones han tendido a respaldar la seguridad en el empleo en este contexto. En el 2001, la Ley de Sucesión de Contratos de Empleo (*Labour Contract Succession Law - LCSL*) permitió la transferencia, bajo ciertos requisitos, de las condiciones de empleo existentes en el caso de la fusión y escisión de empresas, como un medio de protección contra la tan extendida reducción de personal. Las enmiendas realizadas a la Ley de Normas de Trabajo, en 1999 y 2003, también contenían disposiciones que establecían que un despido debía estar fundamentado en 'razones objetivamente racionales' para ser 'apropiado en términos societarios generales', y que se debía notificar a los trabajadores adecuadamente. Las opiniones están divididas, pero algunos comentaristas han argumentado que esto efectivamente restablece las restricciones a los despidos contemplados en la jurisprudencia que servían de base al empleo de por vida.

Finalmente, dado que la consulta entre los trabajadores y la gerencia depende de la presencia de los sindicatos, el sistema japonés ha sido debilitado por el decreciente nivel de afiliación sindical. Esta tendencia ha sido exacerbada por cambios legislativos introducidos en el 2000 para promover la reestructuración empresarial, en respuesta a la recesión económica vivida durante la década de los 90. Cuando una compañía es escindida en varias compañías separadas y la compañía original se convierte en una sociedad de cartera, los sindicatos de la empresa podrían perder sus derechos de negociación colectiva, pues no tendrán ningún miembro que los represente en la nueva sociedad de cartera. No obstante, hemos notado que muchos trabajadores no sindicalizados tienen acceso a acuerdos consultivos que pueden equilibrar parcialmente la reducción de la afiliación sindical. Por todas las razones aquí expuestas, parece que las amenazas contra el sistema japonés de consulta entre los trabajadores y la gerencia no se han materializado por completo hasta la fecha. Sin embargo, si se consideran en conjunto, sugieren una vulnerabilidad significativa a largo plazo.

Tal vez, en previsión de lo anterior, las enmiendas de 1998 a la Ley de Normas de Trabajo crearon un nuevo sistema de representación, el comité de trabajadores y la gerencia (*roshi iinkai*), el cual se ha descrito como una 'forma embrionaria del comité de empresa japonés'.

Estos comités constan de igual número de representantes de los trabajadores y de la gerencia.

Los representantes de los trabajadores son designados por el sindicato que representa a la mayoría de los trabajadores que laboran en el lugar de trabajo en cuestión o, si no hay sindicato, por una mayoría de los trabajadores. Por lo tanto, la composición de los comités representa una desviación significativa respecto del modelo europeo de comités de empresa, en el cual los comités están conformados íntegramente por trabajadores y, en muchos casos, los trabajadores son elegidos directamente por la totalidad de los trabajadores. La competencia de los nuevos comités japoneses está limitada a la regulación de las horas de trabajo, y su formación es voluntaria. Al parecer, se han establecido pocos comités, pese a los cambios legislativos introducidos en el 2003, que simplificaron sus procesos de toma de decisiones.

Modalidades de Participación de los Trabajadores

Como se ha mencionado anteriormente, la negociación colectiva mayormente tiene lugar a nivel de la empresa, siendo las relaciones laborales dentro de una empresa el elemento más importante del sistema japonés de relaciones laborales. No cabe duda que la negociación colectiva es una modalidad muy importante de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones de la compañía. Sin embargo, a nivel de empresa, existen varias modalidades importantes de participación de los trabajadores aparte de la negociación colectiva. Entre ellas se encuentran el sistema estatutario de participación de los trabajadores bajo la forma de representantes de los trabajadores, los sistemas voluntarios de participación de los trabajadores bajo la forma de consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, el sistema de reuniones de taller (*shokuba kondankai*), el sistema de procedimientos conciliatorios, el sistema de sugerencias, el sistema de autoinforme, etc.

Sistema de Representantes de los Trabajadores: *jugyoin daihyo sei*

Existen muchas disposiciones legales que exigen que el empleador obtenga el consentimiento de los representantes de los trabajadores. En este sistema, el representante de los trabajadores es, en principio, el sindicato, donde existe un sindicato organizado por una mayoría de los trabajadores en el lugar de trabajo, o el representante de una mayoría de los trabajadores, donde

no existe un sindicato organizado por una mayoría de los trabajadores. La forma de participación de este representante está sujeta a disposiciones que pueden clasificarse en: celebración de un acuerdo con el empleador, presentación de opiniones al empleador, recomendación de miembros del comité al empleador. Las principales disposiciones aplicables a estas tres modalidades distintas de participación de los representantes de los trabajadores se desarrollarán más adelante. Las principales disposiciones que requieren un acuerdo escrito entre un empleador y un representante de los trabajadores (el denominado 'acuerdo entre el trabajador y la gerencia'), son las relativas al cálculo de horas de trabajo fuera de los locales, la introducción de horas de trabajo flexibles, horas extraordinarias, vacaciones anuales planificadas remuneradas y la excepción de normas sobre pago de salarios. Otras disposiciones incluyen los acuerdos entre el trabajador y la gerencia que se requieren para señalar que trabajadores no pueden tomar una licencia para el cuidado infantil (Ley de Licencia para Cuidado Infantil y Familiar – Child and Family Care Leave Law, Art. 6), para los ahorros de los trabajadores confiados por éstos al empleador (LSL, Art. 18), para exceptuar la obligación del empleador de adoptar las medidas requeridas por ley a fin de preservar las pensiones de jubilación, para especificar cierta suma de dinero que garantice el pago de las pensiones de jubilación (Decreto de Ejecución de la Ley de Garantía de Pago de Sueldos, Enforcement Ordinance of the Security of Wage Payment Law - SWPL, Arts. 4 y 5), y para ajustes de empleo (Decreto de Ejecución de la Ley de Seguros de Empleo – Enforcement Ordinance of the Employment Insurance Law, Art. 102(3)). Las disposiciones principales que requieren que los empleadores escuchen la opinión de los representantes de los trabajadores son las que se refieren a la elaboración de un *shugyo-kisoku*, la elaboración de un plan de mejora de la seguridad y salud (Ley de Seguridad y Salud Industrial – Industrial Safety and Health Law, Art. 78), la elaboración de un plan de asistencia para volver a contratar a trabajadores de edad avanzada (Ley de Estabilización del Empleo de las Personas de Edad Avanzada – Older Persons Employment Stabilization Law, Arts. 6(7) y 6(9)). Las disposiciones principales que exigen que un representante de los trabajadores haga una recomendación al empleador también

se encuentran en el Decreto de Ejecución de SWPL, la Ley de Seguridad y Salud Industrial de 1972 y la Ley sobre la Promoción de la Reducción de la Jornada Laboral (The Promotion of Shorter Working Hours Law) de 1992. La Ley de Seguridad y Salud Industrial requiere que el empleador establezca un comité de seguridad y un comité de salud (o un comité de seguridad y salud, en lugar de estos dos comités separados) para cada lugar de trabajo de una determinada industria y de un determinado tamaño. Para la mitad de los miembros distintos al presidente, el empleador debe designar a las personas recomendadas por el representante de los trabajadores (Artículos 17-19). Sin embargo, estos comités son simplemente órganos consultivos y sus resoluciones no son vinculantes para los empleadores. La Ley sobre la Promoción de la Reducción de la Jornada Laboral dispone que el empleador debe establecer un comité para la promoción de la reducción de la jornada laboral. El empleador debe designar a las personas recomendadas por el representante de los trabajadores para que conformen la mitad de los miembros del comité. A diferencia de los comités de seguridad y salud, las resoluciones de este comité tienen ciertos efectos legales. En otras palabras, sus resoluciones se considerarán acuerdos escritos entre el empleador y el representante de los trabajadores con relación al cálculo de horas de trabajo fuera de los locales, la introducción de horas de trabajo flexibles, horas extraordinarias, vacaciones anuales planificadas remuneradas, etc. (Artículos 6-7). El Artículo 38(4) de LSL, que entró en vigor en abril del 2000, dispone un tipo similar de comité, el denominado 'comité de trabajadores y gerencia'), que implica adoptar un acuerdo de trabajo discrecional. Los sistemas de representantes de los trabajadores, aparte del comité de los trabajadores y la gerencia, y el comité para la promoción de la reducción de la jornada laboral, no son comités permanentes y no existen normas precisas sobre el método de selección de los miembros de los comités, su mandato, la garantía de su situación, etc. Existe cierta demanda para que se promulgue una ley que establezca un órgano permanente de representantes de los trabajadores en la empresa, y para que se regule el método de selección, su mandato, la garantía de su situación, tomando en cuenta el rápido descenso de la afiliación sindical.

Información y Consulta en Caso de Despidos Colectivos)

En Japón, la reestructuración es un tema clave en la negociación colectiva y consulta a nivel de la compañía. Sin embargo, no existe ninguna legislación que requiera un sistema de información, consulta o negociaciones para la reestructuración, despidos y otros temas. Una encuesta publicada por el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar, en junio de 2003, reveló que los debates sobre 'reestructuración empresarial y/o reducciones en las divisiones comerciales' habían representado el 42.3 por ciento del total de debates sostenidos por los sindicatos y la gerencia durante los últimos tres años, es decir, 3.4 por ciento más que en la encuesta anterior (1997). En cuanto a la etapa en la cual se inician las negociaciones, por el lado del empleador el 41.6 por ciento de las negociaciones se inician una vez que 'se ha decidido el marco amplio', el 36.4 por ciento en la 'fase exploratoria', y el 13.5 por ciento una vez que 'se han fijado los detalles'. De este modo, los empleadores muestran una tendencia a iniciar negociaciones con los representantes de los trabajadores en una etapa comparativamente temprana del proceso de reestructuración. Una encuesta realizada por el mismo Ministerio con relación a los convenios colectivos (que abarcó a 5,000 sindicatos), publicada en junio de 2001 por primera vez en cinco años, determinó que los debates anticipados relativos a la reducción y/o cierre de un negocio se habían incrementado, y estos asuntos aparecían en el 40 por ciento de todos los acuerdos alcanzados. Asimismo, una encuesta realizada por el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar, en el año 2000, reveló que temas tales como 'despido temporal, racionalización de la fuerza laboral y despido', son tratados por la mayoría de los órganos de consulta entre los trabajadores y la gerencia, que existen en alrededor del 40 por ciento de los establecimientos del sector privado con más de 30 trabajadores (ver más adelante bajo el título 'Involucramiento de los Trabajadores'). Por encima del nivel de la compañía, los temas relativos a la reestructuración también han sido discutidos por los interlocutores sociales japoneses a nivel nacional durante los últimos dos años. Con el deseo de prevenir la pérdida de empleos y de salvaguardar los puestos de trabajo, que al parecer se estaban debilitando entre las compañías japonesas, la confederación de sindicatos de Rengo y la confederación de empleadores más importante, sostuvieron vigorosos debates sobre la importancia de las medidas orientadas a mantener y preservar los niveles de empleo por muchos años.

Gobernanza Empresarial

En la última década, Japón ha implementado reformas de su economía en base al modelo angloamericano, prestando menos atención al modelo Europeo Continental. Según las revisiones de 2002 del Código de Comercio, las empresas japonesas ahora pueden elegir entre las estructuras de “compañías con comités” y “compañías con auditores”. Sin embargo, muy pocas compañías, incluyendo a Sony, adoptaron el sistema de “compañías con comités”, y las demás siguen siendo “compañías con auditores”. El sistema de “compañías con auditores” ha sido una estructura tradicional desde la Era Meiji, cuando fue creada basándose en el modelo de las leyes alemanas. Su marco básico asigna a los “directores” la responsabilidad de ejecución, y a los “auditores” la responsabilidad de supervisión. Esto puede asemejarse a la institución alemana pero, en realidad, son diferentes en el sentido de que tanto los “directores” como los “auditores”, son elegidos en la junta general de accionistas, y en que se considera que los “auditores” están subordinados a los “directores”. Así, el reto ha sido reformar el sistema legal en lo que respecta a la estructura corporativa, de modo que los auditores puedan cumplir con sus deberes y revisiones con respecto al Código de Comercio, ya que en la década de los 70 se establecieron medidas tales como la delegación de mayor autoridad a los auditores, el incremento en el número de auditores, y el nombramiento de auditores externos. No obstante, no se han efectuado cambios en la forma en que los auditores son seleccionados y los auditores externos tienden a ser los últimos que son nombrados en forma honoraria para las personas importantes de las comunidades comerciales y legales antes de la jubilación. Con excepción de algunos casos, en muy pocas compañías existe la seguridad de que el sistema de auditores esté a la altura de las expectativas.

Sistema Consultivo Conjunto entre los Trabajadores y la Gerencia: *roshi kyogi sei*

Una encuesta realizada a inicios del año 2000 determinó que los establecimientos encuestados que empleaban a treinta o más trabajadores tenían un sistema de reunión de taller (55.3 por ciento), un sistema de sugerencias (48.2 por ciento), un sistema de autoinforme (40.8 por ciento), y un procedimiento conciliatorio (25.2 por ciento). Además, la encuesta determinó que el 41.8 por ciento de estos establecimientos contaban con sistemas consultivos conjuntos entre

los trabajadores y la gerencia: el 84.8 por ciento de los establecimientos con sindicato y el 17.1 por ciento de los establecimientos sin sindicato. De estos establecimientos con sistemas consultivos conjuntos entre los trabajadores y la gerencia, el 57.0 por ciento tenía sólo un comité consultivo único, el 36.8 por ciento tenía un comité general con subcomités especializados y más de un comité. El 83.3 por ciento de estos establecimientos con subcomités especializados tenían comités de seguridad e higiene, el 38.1 por ciento tenían comités de bienestar, el 27.9 por ciento tenían comités de horas de trabajo y el 23.6 por ciento tenían comités de producción. Los miembros de los comités eran representantes de los sindicatos en el 65.6 por ciento de los casos, mientras que eran elegidos por los trabajadores en el 32.6 por ciento de los casos, y nombrados por los empleadores en el 7.8 por ciento de los casos. Los comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia se reunían en caso de necesidad (en el 39.4 por ciento de los casos), con regularidad y en caso de necesidad (32.4 por ciento) y de manera periódica (27.0 por ciento). Los comités consultivos de los establecimientos sindicalizados se reunían regularmente y en caso de necesidad en el 28.1 por ciento de los casos, mientras que los comités consultivos de establecimientos no sindicalizados se reunían en el 23.8 por ciento de los casos. Temas tales como las horas de trabajo, feriados y vacaciones (87.3 por ciento), seguridad y salud (83.1 por ciento), cambios en la forma de trabajo (84.9 por ciento), bienestar (81.9 por ciento) y salarios y bonificaciones (80.4 por ciento) se discutían mayormente en comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia, mientras que temas como las normas de ascenso o actualización (60.6 por ciento), normas de contratación y asignación de funciones (57.0 por ciento), la política administrativa (76.0 por ciento) y los planes de producción y ventas (68.8 por ciento), se discutían en dichos comités con menos frecuencia. Dado que en los comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia se discuten asuntos relativos a las condiciones de trabajo y a la gestión comercial, no existe una distinción claramente definida entre la competencia de un comité consultivo conjunto y la negociación colectiva en establecimientos sindicalizados. Según la encuesta de 1997, el 14.4 por ciento de los sindicatos que agrupan a treinta o más trabajadores no hicieron distinción

alguna entre la competencia de un comité consultivo conjunto de los trabajadores y la gerencia y la negociación colectiva, mientras que el 70.8 por ciento de los establecimientos restantes mostraron una diferencia entre la competencia de los objetos materia de un comité consultivo conjunto trabajadores-gerencia y la negociación colectiva. Otras formas de distinguir la competencia son sostener un comité consultivo conjunto de los trabajadores y la gerencia antes de la negociación colectiva (41.4 por ciento), sostener un comité consultivo conjunto de los trabajadores y la gerencia sin la posibilidad de una acción sindical (9.0 por ciento) y otras (4.3 por ciento).

La mayoría de los asuntos se tratan en comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia. Salvo el importe de los salarios, todos los demás asuntos se discutían con mayor frecuencia en comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia, que mediante la negociación colectiva. En los comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia se trataron con mucha frecuencia temas como el bienestar, horas extraordinarias y el trabajo en días feriados, las horas de trabajo y la asignación de funciones. Una conclusión bastante interesante es que la modificación e interpretación de los convenios colectivos se discutían con mayor frecuencia mediante consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, que mediante la negociación colectiva.

La encuesta de 1997 reveló que el 50.5 por ciento de los sindicatos encuestados consideraban la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia como el medio más importante para resolver los problemas futuros de las relaciones laborales, seguidos de la negociación colectiva (41.6 por ciento) y las acciones sindicales (0.6 por ciento). De los sindicatos de aquellos establecimientos donde existía un sistema consultivo conjunto entre los trabajadores y la gerencia, el 60.9 por ciento indicó que el medio más importante era la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, el 34.0 por ciento los convenios colectivos y el 0.7 por ciento las acciones sindicales. No obstante, cabe notar que la consecuencia de la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia y de la negociación colectiva es que muchas veces no existe diferencia en términos legales. La encuesta de 1997 determinó que, cuando un sindicato y un empleador llegaban a un acuerdo sobre ciertos asuntos mediante la consulta conjunta entre los

trabajadores y la gerencia, celebraban un convenio colectivo en el 33.0 por ciento de los casos, elaboraban un documento distinto a un convenio colectivo en el 32.4 por ciento de los casos, e insertaban el contenido del acuerdo en el *shugyo kisoku* en el 15.1 por ciento de los casos. Estos porcentajes se compararon con los de aquellos casos en los que se llegaba a un acuerdo sobre ciertos asuntos mediante la negociación colectiva. Estos porcentajes son 49.2 por ciento, 22.0 por ciento y 10.4 por ciento, respectivamente.

NUEVA ZELANDIA

Relaciones Institucionalizadas

Durante los años 90 las relaciones institucionales entre las organizaciones de empleadores y los sindicatos fueron cada vez menos frecuentes, mientras que la industria y la negociación colectiva ocupacional daban paso a la negociación de la empresa, y el ambiente político de la época desalentaba la mayoría de las formas de cooperación entre los empleadores y los sindicatos. La hostilidad extrema ejercida hacia los sindicatos por la entonces Federación de Empleadores, así como por las organizaciones regionales, dio como resultado que las relaciones de colaboración fueran prácticamente imposibles. La colaboración tripartita fue también bastante escasa, dada la fuerte aversión del gobierno de entonces hacia los sindicatos. Por otra parte, no fue sino a fines de los 90 que las organizaciones de empleadores y los sindicatos pasaron por un período de reestructuración y realineamiento interno, un proceso que se centralizó más en los problemas internos que en las relaciones con otras organizaciones.

Relaciones Institucionalizadas a Nivel Nacional

Para fines de los años 90, era bastante evidente el grado de colaboración que se necesitaba entre las organizaciones de empleadores y los sindicatos. Los problemas en el mercado laboral, tales como la escasez de personal calificado, demostraron que se requería un nivel de cooperación mayor. La aprobación de la Ley de Relaciones de Empleo del año 2000 (“ERA” por sus siglas en inglés) tiene como objetivo principal desarrollar relaciones productivas de empleo “a través de la promoción de la buena fe en todos los aspectos del entorno del empleo y de la relación de empleo.” Las relaciones productivas de empleo son vistas como

parte esencial para el bienestar social y económico del país, así como para el bienestar de los trabajadores y empleadores. La intención de la ERA era que la buena fe renovara toda relación de empleo, un término que define no solo la relación entre el empleador y el empleado, sino también la relación entre el empleador y el sindicato. Es importante que la obligación de la buena fe se aplique expresa y específicamente a la “consulta” entre el sindicato y la gerencia, más allá de la mesa de negociaciones. La ERA, que enfatiza la buena fe, también se encargó de que se diera mucho más énfasis a la cooperación bipartita y tripartita. Por ejemplo, el esquema de la licencia por estudios de las relaciones de empleo, según se estipula en la Parte 7 de la ERA, exige que todos los cursos tengan aprobación ministerial. Esta aprobación, en la práctica, es otorgada por una comisión compuesta por algunos miembros independientes, pero que también incluye a los representantes tanto del Consejo de Sindicatos (NZCTU por sus siglas en inglés), como del “Business New Zealand” (BNZ). Del mismo modo en que desarrolla un código de buena fe, conforme a la Parte 5 de la Ley, el Ministro debe nombrar a una comisión que, además de los miembros independientes, incluya igual número de representantes de los empleadores y de los sindicatos. A un nivel menos formal, ha habido también un incremento considerable en el desarrollo de políticas tanto bipartitas como tripartitas. Por ejemplo, la Parte 6A de la ERA, que fue promulgada como parte de las modificaciones del año 2004, aborda la continuidad del empleo si el negocio del empleador se reestructura. Esta parte de la Ley se desarrolló ampliamente a través del trabajo de la comisión tripartita que consideró una amplia gama de alternativas relativas a la continuidad del empleo. Esta mayor cooperación (del Ministro, NZCTU y BNZ) también se observa en varios niveles ajenos a los procedimientos formales del gobierno. Dicha cooperación se ha hecho más evidente a nivel industrial entre los sindicatos industriales y las asociaciones industriales pertinentes.

Relaciones Institucionalizadas a Nivel de Lugar del Trabajo

Las relaciones institucionales legalmente autorizadas a nivel de centro de trabajo son relativamente escasas. En general, la política del gobierno permite que los empleadores y los

trabajadores desarrollen dichas relaciones de acuerdo a la posición particular de cada uno de ellos. Según lo indican las encuestas recientes, más del 30 por ciento de los trabajadores que están cubiertos por convenios colectivos están incluidos en un acuerdo con alguna forma de estructura consultiva entre el sindicato y la gerencia. Los únicos requisitos legislativos formalizados son los relacionados con la seguridad y la salud. La parte 2A de la Ley de Empleo en materia de Seguridad y Salud del año 1992, que entró en vigencia en mayo de 2003, tiene el objetivo de solicitar la participación de los trabajadores en los procesos relativos a la salud y la seguridad en su centro del trabajo. Esta parte de la Ley exige que los empleadores desarrollen un sistema de participación del empleado. Se ha dejado que las partes, incluso, cualquier sindicato pertinente, desarrollen el sistema, pero si no llegan a ponerse de acuerdo, en el Anexo 1A de la Ley se establece un sistema obligatorio de participación. Se requieren esquemas similares en algunas situaciones, como parte del sistema de la Comisión de Indemnización por Accidentes (ACC por sus siglas en inglés), particularmente donde los empleadores eligen manejar ellos mismos la indemnización por accidente y la rehabilitación.

SUDÁFRICA

Lugar de trabajo

La Ley de Relaciones Laborales (LRA) de 1995 promueve el establecimiento y/o mantenimiento de Consejos de Negociación en sectores industriales individuales, entre otros puntos, proporcionando la base legal de la empresa para cualquiera de los acuerdos alcanzados y los mecanismos utilizados para la resolución de conflictos. Sin embargo, esto no es obligatorio bajo ningún motivo. Además, la negociación a nivel industrial mayormente sólo establece una pequeña base, que luego pasa a una negociación de segundo y tercer nivel. En otras palabras, los Foros en el Lugar de Trabajo en Sudáfrica tendrán que coexistir con la negociación formalizada a nivel de la planta (lo cual genera mayores posibilidades para los conflictos de atribuciones). Los Foros en el Lugar de Trabajo personifican tanto los deseos sindicales de contar con un lugar de trabajo donde exista una verdadera democratización, como las presiones del empleador para crear canales de comunicación más efectivos, y tomar

responsabilidades en forma conjunta con el objetivo específico de mejorar la flexibilidad y productividad.

Estructura: Los Foros en el Lugar de Trabajo son, en la mayoría de casos, elegidos de manera popular por los trabajadores, con asignación de plazas de acuerdo a la distribución profesional del personal (Boletín Oficial del Estado 16861, 1995:94). Esto ciertamente asegurará que los trabajadores que no sean miembros del sindicato – en ausencia de un acuerdo cerrado de trabajadores- también tengan voz en el Foro. Por un lado, los trabajadores que, debido a que no pertenecen al sindicato, piensan que están siendo excluidos del proceso de negociación colectiva, pueden utilizar el foro como un medio de manifestar sus reclamaciones sobre asuntos sustantivos, como, por ejemplo, la remuneración. Por otro lado, el Foro puede servir para promover la comunicación interna entre las diversas secciones del personal, quienes de otra manera, por razones históricas, podrían haber sido hostiles entre ellos mismos. Los Foros no sólo tienen poderes consultivos, sino que también son responsables de la toma de decisiones conjunta. Los empleadores están legalmente obligados a consultar al Foro sobre la reestructuración del centro de trabajo (incluyendo cambios en la organización del trabajo), la introducción de nuevas tecnologías o técnicas de producción, fusiones, transferencias de propiedad o cierres de planta, reducción de gastos, y la promoción de exportaciones (Boletín Oficial del Estado 16861, 1995: 98-101). Por supuesto, que muchas de estas áreas tendrán un efecto directo en la productividad, y se espera que, mediante la consulta y una mayor comunicación, los trabajadores tomen más conciencia de las razones que existen atrás de las decisiones desagradables, tales como la reducción de personal; y que estén en posición de presentarse con propuestas para minimizar el impacto en cuestión. Adicionalmente, los foros tienen poderes para la toma de decisiones conjunta en áreas que no se relacionan directamente con el desarrollo del trabajo real, tales como los procedimientos y códigos disciplinarios (*ibid.*). Sin embargo, ellos sólo tienen esos poderes si no existe un acuerdo – como, por ejemplo, un acuerdo de reconocimiento, que es el que más se utiliza, y que incluye dichos temas. Los empleadores están legalmente obligados a reconocer un sindicato representativo en términos de la Ley de Relaciones Laborales de 1995. En cuanto a la Ley, los Foros deben sostener

reuniones regularmente con el empleador, y presentar informes periódicamente al personal en general. El empleador está obligado legalmente a revelar al Foro su situación financiera y de empleo, así como su rendimiento. También debe presentar a todo el personal informes similares anualmente. Todas estas medidas son adicionales a las obligaciones contenidas en los convenios colectivos. Cualquier sindicato representativo de un centro de trabajo que cuente con más de cien (100) trabajadores puede dirigirse a la Comisión de Conciliación, Mediación y Arbitraje (CCMA) para que se establezca un Foro. En este caso, un sindicato representativo deberá estar compuesto por más del 50% de los afiliados de un determinado lugar de trabajo.

(Boletín Oficial del Estado 16861, 1995: 98-101). Este asunto revela algunas de las contradicciones del sistema ya que, a pesar de que se supone que fue creado tanto para el beneficio de la gerencia como de los trabajadores, sólo los sindicatos pueden iniciar los Foros.

Por supuesto que los gerentes pueden iniciar estructuras de participación extraoficiales elaboradas de manera que se adapten más a sus necesidades en un determinado contexto, y por lo tanto, es poco probable que ejerzan presión en el sindicato pertinente para que den tal paso.

Al final, el inicio de un Foro dependerá, por ende, de un sindicato individual, y de si la

participación en el sistema concuerda con la visión estratégica general. La CCMA desempeñará un rol facilitador y de apoyo en la etapa inicial, hasta donde sea posible,

fomentando que el empleador y el sindicato lleguen a tener su propio convenio colectivo que regule el establecimiento del Foro. Si ambas partes no logran un consenso, la CCMA tendrá el poder de establecer unilateralmente un Foro en el lugar de trabajo.

Evidentemente, un sindicato no solicitará un Foro si piensa que el mismo duplicaría las funciones de negociación existentes, o disminuiría su rol. Un sindicato que ya cuenta con un convenio de reconocimiento debe solicitar un Foro Basado en el Sindicato.

(Boletín Oficial del Estado 16861, 1995:94-101). En tal caso, el sindicato simplemente seleccionará a los miembros del foro teniendo en cuenta los rangos de sus propios delegados. Los Foros en el Lugar de Trabajo están específicamente

destinados a complementar, pero no reemplazar, las estructuras de negociaciones colectivas existentes. Realmente no se podrá establecer ningún Foro si no existe un sindicato representativo (Boletín Oficial del Estado 16861, 1995:92-101). Esta característica

hace que el sistema del Foro sea muy diferente a otros mecanismos de participación de los trabajadores que existen en otros países. Para cuando se implementó la Ley de Relaciones Laborales de 1995, muchos empleadores ya habían empezado a experimentar con una serie de nuevos conceptos de producción que involucraban la mayor participación del empleado. Por cierto que los mecanismos elaborados específicamente a la medida de las necesidades de las plantas individuales son intrínsecamente más flexibles, y pueden darle a la gerencia mayor libertad para reestructurar la organización del trabajo.

Haciendo una reflexión sobre sus orígenes, los sistemas de Foros en el Lugar de Trabajo representan cierto compromiso entre las agendas que compiten. Estos órganos personalizan tanto el deseo de promover la competitividad global de Sudáfrica, como de asegurar un rol a largo plazo para el trabajador sindicalizado, entre la promoción de la participación de los trabajadores para fomentar la productividad, e inculcar la democracia en el lugar del trabajo con el fin de generar una mayor equidad. El sistema ha tenido un éxito limitado. Parece que los gerentes han preferido experimentar con modalidades de participación que están orientadas de manera más específica a promover la flexibilidad, y que son elaboradas a la medida de las necesidades de cada lugar de trabajo. El éxito del sistema del Foro en el Lugar de Trabajo depende de que los sindicatos tomen la iniciativa para solicitarlo formalmente a la CCMA, ya que su establecimiento en los centros de trabajo no podrán hacerlo los empleadores individualmente. No obstante, en la práctica, las propuestas sindicales de cogestión han causado reacciones negativas mayormente. La renuencia de los sindicatos para promover los Foros refleja su temor de que se presenten conflictos de atribuciones (esta afirmación parece tener fundamentos), y les preocupa que su papel tradicional se vea debilitado. Existe una cultura profundamente afianzada de no colaboracionismo dentro del movimiento sindical. Dada la continua existencia de altos niveles en la militancia de las bases, los dirigentes sindicales tienen poca libertad de acción para tratar con la gerencia a nivel industrial. La identidad de los sindicatos de COSATU (Confederación de Sindicatos de Sudáfrica), forjada durante casi dos décadas de lucha contra el anterior gobierno del "apartheid", constituye una fuente de vigor institucional, así como un bloqueo para el desarrollo de nuevas políticas. Sobre todo, esto

dificultaría en gran medida el surgimiento de nuevas estrategias a nivel de los trabajadores para tratar con la gerencia, con el objeto de revisar los roles tradicionales del capital y la mano de obra. Asimismo, en muchos casos los sindicatos retienen el poder para reestructurar (o incluso vetar) las formas de participación iniciadas por la gerencia. Por otro lado, con frecuencia ellos han logrado ampliar de una manera más integral (y, a los afiliados, de manera más transparente) los derechos y privilegios existentes, a través de estructuras participativas no reglamentarias basadas en la empresa, que hubieran sido posibles a través de los Foros. Dadas estas limitaciones, quizás no sea sorprendente que se hayan establecido pocos Foros en el Lugar de Trabajo. En realidad, esto refleja los límites de un sistema de relaciones laborales que se basa en un compromiso negociado, y que en muchas áreas depende de la buena voluntad tanto de la gerencia como de los sindicatos. La cogestión a nivel industrial en Sudáfrica continúa basándose, en gran parte, en acuerdos localizados entre la gerencia y los sindicatos, y se enfoca en estructuras no reglamentarias.

TURQUÍA

Prácticas participativas en las Relaciones Laborales Los trabajadores influyen en la toma de decisiones de la gerencia en Turquía a través de varios canales y en varios niveles. Éstos se pueden agrupar en tres categorías: a) la legislación; b) las prácticas a nivel de empresa implementadas a iniciativa del empleador y, c) la negociación colectiva tanto en los sectores privados como públicos

Participación a través de las Disposiciones de la Legislación Laboral

En Turquía, los trabajadores participan en diversas juntas y comités mixtos a través de varias modalidades respaldadas por la legislación, entre las cuales podemos citar la participación de

los representantes de los trabajadores en el 'comité de vacaciones anuales', así como en otros comités previstos en la Ley No. 4857. La creación de comités de seguridad e higiene ocupacional en algunos establecimientos constituye una importante forma de participación en un área legalmente definida. Los representantes de los trabajadores también forman parte de algunas de los comités tripartitos de alto nivel y participan en las asambleas generales, tales como el comité de salario mínimo, la Junta Suprema de Arbitraje y la Asamblea General de la Organización del Seguro Social. Otro organismo tripartito con funciones consultivas es la Comisión de Trabajo. La Comisión de Trabajo, compuesta por representantes de los ministerios involucrados, las universidades, así como por organizaciones de trabajadores y empleadores, se reúne a solicitud del Ministerio de Trabajo. Es un organismo consultivo ad hoc, cuya tarea es discutir los temas sobre las nuevas propuestas legislativas y otros asuntos de interés para los trabajadores y empleadores, y como tal realiza las funciones contempladas en el Convenio No. 144 de la OIT, ratificado por Turquía. Últimamente, en el artículo 114 de la Ley No. 4857 se ha previsto la formación del Junta Consultiva Tripartita, con miras a promover el trabajo mediante la aprobación de la legislación, juntamente con el Convenio 144 de la OIT, así como también con las Directivas de la Unión Europea. El Comité Consultivo Tripartito se estableció de acuerdo al Artículo 114 y ya ha iniciado esfuerzos, de conformidad con lo que establecen sus respectivas normas. Con el fin de dar comienzo a los mecanismos conservadores de alto nivel, esperados durante tanto tiempo, se estableció el Consejo Económico y Social mediante la declaración emitida por el Primer Ministro en 1994, revisada en 1995 y nuevamente en 1997. Actualmente, su base legal es la Ley No. 4641 (del 11 de abril de 2001), sobre la Formación, Funciones y Métodos de Trabajo del Consejo Económico y Social. Está compuesto por representantes de los sindicatos (adicionalmente a Türk-İs, también están representadas otras confederaciones del trabajo y sindicatos de los funcionarios públicos)

y de los empleadores (tanto del sector privado como público), el gobierno y otros grupos relacionados (por ejemplo: cámaras de comercio, industria y agricultura), para tratar asuntos generales de interés para la economía nacional, así como particularmente para los trabajadores y empleadores. El Consejo Económico y Social es un nuevo experimento, y su efectividad está todavía por comprobarse. Hasta el momento se han hecho varias críticas sobre la composición del Consejo Económico y Social, la cual es muy amplia, abarcando varios grupos de interés, y en el cual el gobierno parece estar representado en exceso. Creada por la Ley No. 440 (1964), se puso en práctica por una ley especial en 1966, una forma limitada de participación de los trabajadores en las juntas directivas de las empresas económicas estatales (SEE por sus siglas en inglés), y el gobierno inició su establecimiento con miras a experimentar nuevos modelos y ampliar el resultado al sector privado, si se comprobaba que los resultados eran positivos.

Después de catorce años de experiencia con esta limitada forma de participación en el sector público, el Gobierno de Ecevit, en 1978, intentó ampliar el alcance de la participación y preparó varios anteproyectos de leyes para tal fin. De acuerdo a los términos del Contrato Social, firmado por el gobierno y Türk-İs en julio de 1978, se redactó un anteproyecto de decreto con el objetivo de crear un plan de participación de los trabajadores (así como también una legislación propuesta para mejorar la seguridad en el empleo), cuyo alcance fue más completo y amplio que el modelo existente, pero como resultado del cambio de poder del Gabinete de Ecevit al de Demirel, en 1979, no se materializaron las propuestas antes mencionadas. Después de la intervención militar del 12 de setiembre de 1980, el Parlamento fue incluso más lejos en 1984, aboliendo la limitada modalidad de participación de los trabajadores en las juntas directivas de las SEE. No obstante, la idea de ampliar el alcance y efectividad de la participación primeramente en las SEE, y luego introducir esquemas similares en el sector privado, sigue vigente y se menciona frecuentemente en los círculos pro-trabajo y sindicales. Es posible que el próximo trabajo sobre los sistemas de 'comités de empresa' o de Información-Consulta al estilo de la Unión Europea, contemplados en las correspondientes

directivas de la UE, renazca el interés de las propuestas de 1978 del Gobierno de Ecevit.

Esquemas de Participación a Nivel de la Empresa

En los últimos años algunas empresas en Turquía han abordado el uso de los sistemas de sugerencias de los trabajadores, así como los esfuerzos cooperativos altamente desarrollados de los trabajadores y la gerencia, tales como los círculos de calidad a nivel de empresa, la integración y fortalecimiento de equipos, el trabajo en equipo, el rediseño del trabajo y la revaloración del trabajo. Los experimentos de los círculos de calidad del grupo Sabanci, y las prácticas de gestión de recursos humanos de los grupos Koçs son particularmente interesantes en esta categoría. Los sindicatos, incluyendo incluso el Lastik-İs afiliado a DİSK- organizado en BrisSa, han brindado bastante colaboración. Hasta el momento, todavía ningún sindicato ha podido ingresar a ToyotaSa (empresa conjunta de Toyota-Sabanci), que también dirige programas de círculos de calidad con miras a mejorar la calidad y la productividad.

Irónicamente, no fue posible la introducción de prácticas similares en la industria del vidrio, debido al resentimiento de Kristal-İs, el sindicato que fue influenciado sobre este tema por la ideología de la CGT de Francia. Por otro lado, Turk Pirelli, a través de dichos esfuerzos parece haber hecho aportes importantes a la calidad que, a la vez, han ayudado a incrementar su participación en los mercados mundiales.

Participación a través de la Negociación Colectiva

A falta de un sistema amplio basado en la participación obligatoria en Turquía, la negociación colectiva sirve quizás como el método más efectivo, aunque sólo en algunas áreas, mediante las cuales los trabajadores pueden influir en las decisiones de la gerencia, tanto para el sector

privado como público. En efecto, la influencia en la toma de decisiones de la gerencia a través

de la negociación colectiva, por la cual se regulan los salarios de los trabajadores y las condiciones de empleo mediante un convenio entre sus representantes y los empleadores, puede ser, por cierto, sumamente importante, dependiendo del tema y del nivel de negociación, así como del efecto vinculante de los convenios colectivos. En Turquía, el alcance de la participación a través de la negociación colectiva se ha limitado, sin embargo, a determinados asuntos sociales y relativos al personal, y las decisiones financieras y económicas de alto nivel, que son vistas como prerrogativas de la gerencia, han sido generalmente excluidas del impacto de los sindicatos. La mayoría de convenios colectivos turcos tratan, por todos los medios, de limitar el derecho de la gerencia a contratar, transferir, e incluso, ascender a los trabajadores, sin consultar a los sindicatos firmantes. Los sindicatos de trabajadores también han tenido éxito, hasta cierto punto, teniendo influencia con relación al número de miembros del personal, a través de las disposiciones negociadas colectivamente y, en algunos casos, han restringido el derecho del empleador de subcontratar externamente, a pesar de que los fallos del poder judicial sobre este asunto eran vacilantes. En efecto, uno de los principales objetivos de los sindicatos durante las décadas pasadas fue el otorgamiento de la seguridad en el empleo a los trabajadores. La mayoría de los convenios colectivos turcos establecidos para los 'comités de disciplina mixtos' tienen, entre otras funciones, el objeto de limitar el derecho del empleador para la terminación o incumplimiento del contrato de empleo del trabajador. Durante los años 60, estos comités estuvieron encabezados, sin excepción, por el empleador o su representante.

Cuando había igual número de votos de cada parte, era usualmente el presidente del directorio (de los empleadores), quien determinaba el resultado. Sin embargo, los años 70 fueron testigos

de una mayor influencia de los representantes de los trabajadores en los comités de disciplina, especialmente en los casos relacionados con despido y ceses. A pesar de que las resoluciones de los organismos judiciales eran vacilantes y, generalmente, no fueron favorables para los intentos de los sindicatos de

proporcionar a sus miembros una seguridad en el empleo, en muchas de las empresas más modernas, donde los gerentes utilizaban políticas más avanzadas de personal, se respetaron las decisiones de dichos comités mixtos. Más adelante, si bien es cierto con retraso, el Tribunal de Casación parecía haber conservado la validez legal de dichos comités mixtos, dictaminando que la omisión del empleador de tomar en cuenta las decisiones del comité debía ser interpretado como 'despido injusto', pudiéndose aplicar una indemnización mayor, aunque no procedía la 'reincorporación'. Estos veredictos de finales de los años 90 parecen reflejar el impacto ya experimentado del ratificado Convenio No. 158 de la OIT, a pesar de la falta de una legislación que lo habilitara – la cual sólo pudo materializarse después del año 2001. Otra forma de 'participación basada en la negociación colectiva' se relaciona con el papel que desempeñan los delegados de personal en el procedimiento conciliatorio. La mayoría de los convenios colectivos contemplan un procedimiento conciliatorio y de arbitraje altamente desarrollado - a pesar de que existe la posibilidad legal de entablar una demanda ante

los tribunales de trabajo. De esta manera, el nombramiento por el sindicato de los delegados de personal representan un primer paso en los comités de reclamaciones mixtos, que en algunos convenios colectivos se organizan junto con los comités de disciplina, y mediante los cuales la mayoría de los conflictos de derecho se resuelven antes de tener que recurrir a mecanismos de resolución de conflictos a nivel externo o superior.

U